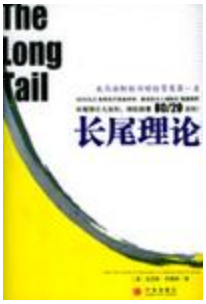
The Long Tail

[illegible]

[illegible]

[illegible]


The
Long
Tail
长尾理论

苹果读书
iBook.178.COM
最好的ePub制作分享平台
ibook.178.com

目录
Content

前言

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章

第6章

第7章

第8章

第9章

第10章

第十一章

第十二章

第十三章

第一章

第二章

第三章

前言

《长尾理论》第一部分

长尾理论由《连线》主编克里斯?安德森提出，近两年来可谓风靡全球，掀起了新一轮的商业理念革新。长尾理论荣获了2005年《商业周刊》评选的“best idea of 2005”奖项，并被《GQ》杂志称为“2006年最重要的创见”。

安德森一直醉心于研究行业和技术趋势，在和Ecast的CEO范?阿迪布的一席谈话后，安德斯发现了一个有关数字时代新娱乐经济学的真理。在对话中，阿迪布问安德森收录在该公司点唱机上的一万张专辑中有多少能达到每一季度至少被点播一次的频率。在数字产业中浸淫多年，安德森冒险说出了一个明显违背80/20法则的比例：50%（他的胆子的确比较大）。但事实上安德森的答案却差的太远太远，正确的答案是——98%。并且阿迪布发现公司新添的曲目越多、销量就越大。对非热门音乐看起来有无限的需求。阿迪布进一步告诉安德森：“以这种形式提供的内容，包装成本几乎为零，而且人们可以实时获得。在这样一个世界里，消费者们的行为相当一致：他们在盯着几乎所有的东西。我相信这种趋势要求内容创作者们做出重大变革——我只是不知道应该怎么变！”

随后安德森开始探索这个问题的答案，阿迪布那个有悖直觉的统计数据里似乎隐含着一个强大的真理，在供给无限的情况下，我们对大热门和利基产品相对角色的看法完全错了。大热门是供给匮乏的产物——如果只有那么几个货架、几个波段，唯一明智的做法就是把这点空间留给那些最热门的东西。但如果我们有无限多的货架呢？在这种情况下，只盯着大热门也许是错误的经商之道。毕竟，非热门远比热门要多，而且非热门与热门现在同样轻松可得。从真正的小市场产品到那些十足的“失败者”，如果所有这些非热门聚合成一个同热门市场

一样大（且不说更大）的市场会怎么样呢？答案是显而易见的：这会彻底改变世界上的某些最庞大的市场。

整个2004年的上半年，安德森都在全美各地巡回演讲，同时不断充实他的发现，他最初将演讲题目定为“98%法则”，后来改成了“新娱乐经济的新规则”。

但直到安德森得到了在线音乐公司Rhapsody公司提供的一个月的顾客消费数据，这个理论终于有了合适的名字——长尾理论。

安德森根据流行程度对数据进行排序，开始的形状与其他需求曲线很相似。最前端表明，几首大热门被下载了无数次，接下来，曲线随着曲目流行度的降低陡然下坠。但有趣的是，它一直没有坠至零点。他找到排名第100000的那个曲目，把图放大，结果发现它的月下载量仍然是千位数的。在它后面，曲线一直在不断延伸：第200000首，第300000首，第400000首——只要他顺着往下看，他总能看到需求。在曲线的末端，曲目的月下载量只有3到5次，但仍然没有降到零点。

在统计学中，这种形状的曲线被称作“长尾分布”，因为相对头部来讲，它的尾巴特别长。于是安德森把它转化成了一个专有名词，这便是“长尾理论”的来历。2004年安德森在《连线》上发表了同名文章，这篇文章也成为该杂志历史上引用最多的文章。

在该篇文章中，安德森从一本叫《触及巅峰》的书咸鱼翻身说起，这本书1988年出版时反响并不是太热烈，市场反应平平，可是10年之后一本同题材书籍的热销竟然导致了它的再度大卖。这正是网上书店创造的奇迹。他们将两种东西结合在了一起：一是无限的货架空间，二是有关购买趋势和公众观念的实时信息。正是凭借这种结合，他们创造了《触及巅峰》的发烧现象。

安德森进一步指出这不仅仅是网上书店的一个优势体现，也是媒体和娱乐行业的一种崭新经济模式的范例——而且现在，这种模式刚刚开始展示它的威力。无限的选择空间正在揭示市场的真相：消费者们想要什么产品？他们希望如何得到这些产品？此前我们对流行品味的许多假设实际上只是供需失衡的产物——而供需失衡就是市场对无效分配的一种反应。

安德森认为一直以来我们生活在一个物理世界中，而这样的世界对我们的娱乐生活施加着某种限制。比如说必须找到本地顾客是传统零售业的一个软肋，他们都只能从有限的本地居民中拉拢顾客。另外一个限制是物理学本身，无线电频谱只能容纳有限的电台，一根同轴电缆也只能传输有限的电视频道。囿于这些限制，娱乐业只能靠聚焦于大热门来化解危机:大热门能让电影院座无虚席，能让商店财源滚滚，能防止听众和观众们调换频道。总之热门经济学是诞生于一个供给不足的时代，在这个时代，我们没有足够的空间为每一个人提供每一样东西。

随着网络传播和零售的兴起，安德森认为我们正进入一个丰饶的世界，引起我们注意的应当是需求曲线中那条长长的尾部，长尾末端的需求量仍然不是零。什么样的产品都有人买。而且真正让人吃惊的是长尾的可怕规模，举个例子来说：一般的鲍德斯书店中藏有大约100000种书，但亚马逊的书籍销量中竟有差不多1/4是排名100000位之后的书贡献的，大多数成功的网络企业正在以这样或那样的方式利用长尾，这些企业不仅仅扩展了现有市场，更重要的是，他们还发现了崭新的市场，传统的实体销售商力所不能及的那些新市场的规模远比人们想象的大。

最后安德森还提出了繁荣长尾市场的三大秘诀：一就是提供所有的产品，使客户的选择面更加充分；二就是现在就开始降低价格，对在线音乐来说，通过公平定价、方便的服务、稳定的质量，你也能够同免

费同行竞争。三就是帮用户找到产品，长尾企业真正把消费者看作有血有肉的人，有了它们的大规模定制化系统，消费者就不必再屈就于千篇一律的大众化商品。

安德森的长尾理论虽然来源于对媒体娱乐产业的分析，但长尾理论可谓无处不在，决不止于这些领域，现在的丰饶时代我们已经能以合乎经济效益的方式把各式各样的商品提供给消费者，书中也列举了各个身处不同行业的企业的实例，甚至包括玩具制造商、厨房设备这些我们认为八杆子打不着的企业也成功地运用了长尾理论。希望各行各业的读者能从本书中触类旁通，思考如何将其应用到自己的行业中。

目录

序言

第1章

长尾理论

技术正在将大规模市场转化成无数小市场

第2章

大热门的兴衰起伏

大一统文化只是例外，不是规则

第3章

长尾的三种力量

制造它，传播它，帮助我找到它

第4章

新生产者

万不可小视数以百万计的业余生产者

第5章

新市场

从头部到长尾

第6章

新时尚领军人

如果蚂蚁也有扩音器，它们会说些什么？

第7章

长尾经济学

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡

第8章

短头市场

有限货架的世界

第9章

选择的天堂

我们正在进入一个无限选择的时代，而且这是件好事

第10章

小领域文化

长尾世界是怎样的?

第十一章

无限的荧屏

电视之后的视频

第十二章

娱乐业之外

长尾触角能伸多远?

第十三章

长尾法则

怎样创造一个消费天堂?

尾声：明天的长尾

致谢

《长尾理论》第一部分

序言（1）

追捧畅销榜是美国人的一种情结。我们的文化就是一场流行度大赛。我们被热门事物迷得神魂颠倒——制造它们、挑选它们、谈论它们，还要追踪它们的起起落落。每一个周末都是一场票房混战，每个星期四的夜晚都是一番达尔文式的斗争：寻找最合适的电视节目，准备迎接又一个周末的来临。这一边，几首畅销曲在收音机里热播不断；另一边，所有这些行业中的娱乐经理们都已忙得汗流浃背，因为他们在拼命地搜寻着下一个大热门。

这样的世界是轰动效应创造的。伴随着那些票房炸弹、金唱片和两位数收视率，大众媒体和娱乐行业在过去的半个世纪中成长起来了。不足为奇，大热门已经成了一种透视镜，透过它们，我们可以洞悉我们自己的文化。我们用那些名流显贵和流行产品来定义我们的时代——他们就像是我们共同经历的一部分。好莱坞80年前就发明了造星的模式，现在商业世界的各行各业都在打造它们的“明星”，从脚上的鞋子到饭店的厨师长，无一例外。我们的媒体成日沉迷于“什么热门？什么不热门”的问题。一句话，大热门统治了一切。

但再稍仔细观察，你就会发现一个现象：这幅初现于战后广播电视时代的景象已经开始渐渐消退。简单点说，大热门的统治力已经衰退了。冠军仍然是冠军，但冠军光环下的销售业绩已经不像从前那样辉煌。

历史50大畅销唱片大多是在20世纪七八十年代录制的（比如老鹰乐队和迈克尔?杰克逊的唱片），但没有一张是在过去的5年中制作的。好莱坞票房收入在2005年下滑了6%以上，这说明电影院的观众正在减少，尽管人口仍在增长。

越来越多的电视网观众正在被数百个各具特色的有线频道抢走。18~34岁的男性，也就是广告商们最理想的宣传对象，正开始彻底抛弃电视，将越来越多的时间用在网络和视频游戏上。黄金电视节目的收视率几十年来一直在萎缩，若放在1970年，现在的一档最佳节目恐怕连前10名都难以进入。

简言之，尽管我们仍然对大热门着迷，但它们的经济力量已经今非昔比。那么，那些反复无常的消费者们已经转向了什么地方？答案并非唯一。他们散向了四面八方，因为市场已经分化成了无数个不同的领域。其中有一个巨大的成长领域就是网络世界，但它也是一片无法看清的浩瀚海洋。网络上有数百万个终端，每一个都在用自己的方式挑战着传统的媒体和营销逻辑。

iTunes毁掉了广播明星

我十几岁的时候正值大众文化时代的巅峰期——70和80年代。那个时候的普通年轻人只有那么五六个电视频道可看，可供选择的节目寥寥无几，实际上每个人收看的节目都差不多。每一个城市都只有三四家摇滚广播电台，而且那些节目大多是专门播给音乐人听的；只有那么几个有钱的幸运小子能收集一些唱片——这在当时可是件时髦的事。

我们只能跑到电影院里去看同样的暑期大片，从同样的报纸和广播中得到新闻。你若想走出主流世界，唯一的去处就是图书馆和漫画书店。仔细想想，我接触过的非大众文化只有两种，一是书籍，二就是我和我的朋友们瞎编乱造出来的那些东西，但这些无非是自家后院内的自娱自乐罢了。

现在，我们来比较一下我的青春期和本有什么不同。本是个16岁的孩子，成长于互联网时代。他是独生子，父母是高贵的北伯克利山的有钱人，所以他有一台苹果Mac电脑，一部最新潮的iPod播放器（外加iTunes的每周下载限量），还有一群同样阔绰的朋友。就像他的其他同龄人一样，本从来就不知道这个世界曾经没有宽带，没有手机，没有MP3，没有TiVo，也没有在线购物。

这种信息畅通的主要影响在于，人们可以不受限制、不加过滤地接触到各种各样的文化和内容，从主流文化到地下世界的那些最边缘角落，一网打尽。本的成长环境与我截然不同，任何传统的媒体和娱乐业对这个世界的控制程度都远不及我那个时代。如果你在读这本书的时候感觉难以对号入座，那就换到本的角度上想象一下。他的生活现实就是我们的未来世界的写照。

从本的角度看，文化没有高低贵贱之分，商业和非商业的内容以及业余创作都在争夺着他的注意力。他根本分不清主流热点和地下领域的区别——他只会从一个无限长的菜单中选择他所喜欢的东西，在这份菜单里，好莱坞电影和电脑玩家们自编自制的趣味视频并列一处，难分彼此。

本每星期只看两小时左右的普通电视节目，主要是《白宫风云》（West Wing，当然是时移电视）和《萤火虫》（Firefly，他把这部已经停播的太空科幻剧存到了他的TiVo上）。他还把他用BitTorrent（一种对等式文件共享技术）下载的那部日本动画片当成了电视节目，因

为这片子最初是在日本电视台播映的（影迷们经常给它编入英文字幕）。

说到电影，他倒是相当主流，因为他是个科幻大影迷。《星球大战》和《黑客帝国》是他的最爱。但他也看自己下载的电影，比如业余虚拟电影（machinima，视频游戏玩家用游戏引擎制作的动画电影）和《星战后传：启示录》（Star Wars Revelations）这样的独立制作——这是一个星战迷自己制作的献礼片，那种美轮美奂的特效堪与卢卡斯的原作相媲美。

他iPod上的音乐有些是从iTunes上下载的，但大多数来自他的朋友。这群孩子中谁买了CD，都会为其他人拷贝一张。本最喜欢的是古典摇滚，比如乔柏林飞船乐队（Led Zeppelin）和平克?弗洛伊德（Pink Floyd）乐队的摇滚。他只会在一种情况下听广播：父母在汽车里打开收音机的时候。

本喜欢看《星球大战》小说和日本漫画这样的东西，在这方面，网络漫画对他帮助不小。像他的几个朋友一样，他对日本的亚文化非常着迷，甚至于在学校里选修了日语。在我上学的那个时候，孩子们学日语是因为日本是个经济大国，他们觉得学日语有助于他们的职业发展。但现在，孩子们学日语是为了自己制作动画字幕，好好研究一下日本的动画片，那些相对主流的译制节目已经不能满足他们。

本的闲暇时间大多是在网上度过的，有时候随意冲冲浪，有时候参与用户论坛的讨论，比如《光环》（Halo）游戏和《星球大战》的论坛。他对新闻不感兴趣，从来不看任何报纸和电视新闻，但是他却对Slashdot（计算机新闻网站）、Fark（怪诞新闻网站）这类另类网站上的最新科技和亚文化讨论着迷。一整天下来，他总是一刻不停地跟他10个最要好的朋友即时聊天。他不太爱发手机短信，但他的几个朋友喜欢。（经常出门在外的人更常用手机发短信，但在线即时发消息更

适合经常待在家里的人。）他和朋友们玩电脑游戏，大多是网络游戏。他认为《光环2》非常酷，尤其是用户修改版。

我怀疑，如果我再晚生25年，我的少年时光也会与本大同小异。我俩的青春期的主要区别就在于选择的不同。我的选择局限于空中的广播信号，但他有互联网。我没有TiVo（甚至没有有线电视），他既有这些，也有BitTorrent。我根本不知道世界上还有日本漫画这种东西，更别说怎么弄到日本漫画了。本却驾轻就熟。如果我也能和朋友们在魔兽世界里建起一个部族，我还会去看《盖里甘的岛》（Gilligan’s Island）的重播吗？我怀疑。

70年代的电视节目比现在的节目更受欢迎并不是因为它们更好，而是因为那个年代没有多少其他的选择来争夺我们的眼球。我们以为大众文化浪潮正在汹涌而来，结果，这种所谓的浪潮与好莱坞天才们的丰功伟绩并没有太大关系，更大程度上只是广播电视统治下的羊群效应而已。

广播电视有一个了不起的地方：它可以用无可匹敌的效率将一个节目传送到数百万人面前。但是，相反的事情它却做不到——将数百万节目传送到同一个人面前。而这一点正是互联网的强项。广播时代的经济学需要黄金节目（大热门）来吸引大批观众。宽带时代的经济学已经完全逆转。对一个最擅长点对点通信的传播网络来说，在同一时间将同样一条信息传给数百万人太耗成本，也太过浪费。

文化大热点还是需要的，但它们已经不再是唯一的市场。大热门现在正与无数大大小小的细分市场展开竞争，而消费者越来越青睐选择空间最大的那一个市场。千篇一律或说一种产品卖遍天下的时代正在结束，它的地位正在被一种新事物取代——一个多样化的市场。

本书要讲的就是这个市场。

主流文化正在分裂成无数的文化碎片，这个趋势令传统媒体和娱乐业头疼不已。在经理人们花了数十年的时间练就了一身创意、选择、宣传大热门的本领之后，这些热门却突然间不那么有效了。观众们正在转向另一些东西，一些纷乱而又模糊的……算了，我们找不到一个好词来概括这些非热门的东西。我们当然不能把它们定义为“失败者”，因为它们最初就没有打算统治世界。应该说，它们是除热门之外的“其他东西”。

这个领域被人忽略是件奇怪的事。毕竟，我们谈论的是“绝大多数”。绝大多数电影都不是热门，绝大多数音乐都没进过10佳榜，绝大多数书籍都不是畅销书，绝大多数电视节目都没有被尼尔森公司调查过，更别说在黄金时段大出风头了。但是，它们之中有许多赢得了全世界数百万人的认可。它们只不过不算大热门罢了，而正是因为它们不算热门，它们才被忽视了。

然而，它们正是曾经百依百顺的大规模市场瓦解之后的新去向。过去，重要的是少数几个大热门，其他东西都无足轻重；而现在，数百万个迷你市场和迷你明星组成了一幅令人迷惑的新景象。大规模市场正在转化成数之不尽的利基市场，而且，这种趋势愈演愈烈。

利基产品其实一直存在，但随着接触它们的成本迅速降低（消费者们更容易找到它们，它们也更容易找到消费者），它们突然变成了一种不可小觑的文化和经济力量。

这些新的利基市场并没有取代传统的大热门市场，只是第一次与大热门们跃上了同一个舞台。一个世纪以来，我们已经习惯于发掘大热门，抛弃其他所有东西，以便最大效率地利用成本不菲的货架、银幕、频道和注意力。现在，在这个网络化和数字化的新时代，这种营销经济学已经被彻底改变，因为互联网吸纳了它能接触到的每一个行业，也可以化身为商场、影院和广播电台，而成本只是过去的一个零头罢了。

我们可以把营销成本的降低想象成正在下降的水面或正在退落的海潮。随着它们的退去，一片崭新的土地显现出来，它一直在那里，只不过隐藏在水下而已。这些利基产品是地图上找不到的伟大宝藏，蕴藏着许许多多过去被认为没有经济效益而未能登上台面的产品。但许多产品一直就在这里，只是不易被人看到或难以发掘。它们，就是电影院里没有放过的电影，就是摇滚电台没有播过的音乐，就是沃尔玛没有卖过的体育设备。现在你可以得到它们了，或者通过Netflix，或者通过亚马逊，或者只是用Google随意搜索一下。看不见的市场现在都可以看得见了。

还有其他一些全新问世的利基产品是由一个刚刚崭露头角的新行业创造的，这个行业处于商业和非商业世界的交界处，在这里，很难说专业者什么时候会罢手不干，被业余者取而代之。这就是那些博客、视频一族和“车库乐队”的世界，他们突然之间也发现了自己的观众群，这同样要感谢数字发行（digital distribution）的那种令人羡慕的经济魔力。

《长尾理论》第一部分

序言（2）

98%法则

这本书起源于一个问题，一个我答错的问题。作为《连线》（Wired）杂志的编辑，我的工作之一就是发表有关技术趋势的演讲。由于我的职业生涯是从科技界起步的，后来又在《经济学人》杂志那里学了一些经济学知识，我习惯于首先在实实在在的硬数据中寻找这类趋势。幸运的是，这个时代一点都不缺数据！21世纪经济学的秘密就藏在企业的服务器中，从eBay到沃尔玛，都是如此。尽管参透原始数据并不总是那么容易，但这些企业的执行官们每天都要面对一大堆这样的数

据，对哪些事情有意义、哪些事情没有意义有一种敏锐的直觉。所以，发现趋势的窍门就是请教他们。

我在2004年1月就是这么做的。当时我拜访了范?阿迪布（Vann-Adib帡□珽cast公司（一家“数字点唱机”公司）的首席执行官。数字点唱机看起来与普通的点唱机没什么区别：有一个巨大的外壳，上面装着扬声器和闪烁的灯，酒吧里经常能见到。不同之处是，数字点唱机并不是只装上一百张CD，而是通过宽带与互联网联接，顾客们可以在数千首从网上下载并储存在硬盘上的曲目中做出选择。

在我们的谈话过程中，范?阿迪布让我猜猜这样一个比率：收录在点唱机上的1万个曲集中有多少能达到每一季度至少被点播一次的频率。

我当然知道这是一个狡猾的问题。经验告诉我们80/20法则

实际上适用于任何地方，根据这个法则，正常的答案应该是20%。也就是说：20%的产品带来80%的销量（通常还有100%的利润）。

但是范?阿迪布是在数字产业中，这就有点不同了。所以我决定冒一冒险，大胆说那1万张专辑中有50%能在每一季度中至少被点播一次。

看起来，这个比例高得有点荒唐了。一家普通书店最好的1万本书里有半数每季度卖不出一本。沃尔玛最好的1万张CD中有一半每季度一张都卖不掉；事实上，沃尔玛甚至不会储存这么多的CD。这样大的存货以这样高的效率出售在任何一个市场中都是很难想象的。但是我感觉数字产业应该有所不同，所以我试着说了一个比较大的数。

不用说，我的答案差得太远太远了。正确的答案是——98%。

“太神奇了，不是吗？”范?阿迪布说。“每一个人都想不到。”就连他自己也曾经大吃一惊：当Ecast公司添加了更多的曲目，以至于它的曲库中的专辑远远超过了大多数音乐店的存货，延伸到了利基市场和亚文

化世界。公司新添的曲目越多，销量就越大。对非热门音乐看起来有无限的需求。确实，这些曲子销量不大，但它们毕竟全都有人点。而且，由于它们不过是数据库中的几个字节而已，几乎毫无储存和供货成本，所有这些零零星星的销售就聚集成了可观的收益。

范?阿迪布从中发现了一个秘密：非热门音乐的集合市场巨大无比，而且实际上无边无际。他把这称为“98%法则”。就像后来他对我说的：“以这种形式提供的内容，包装成本几乎为零，而且人们可以实时获得。在这样一个世界里，消费者们的行为相当一致：他们在盯着几乎所有的东西。我相信这种趋势要求内容创作者们做出重大变革——我只是不知道应该怎么变！”

从此，我开始探索这个问题的答案。我意识到，阿迪布那个有悖直觉的统计数据里隐含着一个强大的真理，一个有关数字时代新娱乐经济学的真理。在供给无限的情况下，我们对大热门和利基产品的相对角色的看法完全错了。大热门是供给匮乏的产物——如果只有那么几个货架、几个波段，唯一明智的做法就是把这点空间留给那些最热门的东西。

但如果我们有无限多的货架呢？在这种情况下，只盯着大热门也许是错误的经商之道。毕竟，不畅销的产品（超级冷门的产品）远比热门要多，而且这两者现在同样轻松可得。从真正的利基产品到那些十足的“失败者”，如果所有这些非热门产品聚合起来规模同热门产品一样大（且不说更大），会怎么样呢？答案是显而易见的：这将彻底改变世界上的某些最庞大的市场。

于是我开始了一项研究工程，从亚马逊到iTunes，我考察了新兴数字娱乐业的所有巨人企业。不管我走到哪里，情况都是一样的：大热门很棒，但无数利基市场正崛起为一个广阔的新市场。我发现98%法则几乎放诸四海而皆准。苹果公司说iTunes网上音乐店的100万首曲目（当时的数字，现在的曲目存量已经翻了一倍）中的每一首都至少卖

过一次。Netflix估计它的25000部DVD（现在是55000部）中有95%能达到每个季度至少出租一次的频率。亚马逊没有给出确切的数字，但一项对它的书籍销售状况的独立学术研究显示，它排名前1万本的书中有98%能每个季度至少卖出一本。从一个企业到另一个企业，同样的故事在重复发生着。

令这些企业吃惊的是，曾经被它们鄙视为经济荒漠的那些产品竟然有那样大的市场需求，就像在Netflix上大受欢迎的某些英国电视剧的DVD，或是在iTunes上大放光彩的某些尘封已久的音乐作品。我第一次意识到，我正在发现当今文化中的需求真相——没有被短缺经济学过滤过的真相。

坦率地说，这种真相确实非常非常怪异。你所提供的任何一样东西基本上都有人买，这话听起来就有些古怪。说它古怪，是因为我们一般不会去琢磨某种产品能不能每个季度卖出一个单位。当我们考虑传统的零售业时，我们想的是什么样的产品能大量销售。你对零星的销售不会太感兴趣，因为在传统零售业中，每星期只能卖出一张的CD跟每季度能卖1000张的CD都会占去半个英寸的货架空间。这个空间是有成本的——有租金，有日常开销，还有员工工资等等。而这个成本必须由一定水平的每月存货周转量来弥补。换句话说，只能零星销售的那些产品是对空间的浪费。

但是，当这个空间不再有任何成本时，你会突然间再次看到那些不常有人买的产品，而且它们全都开始拥有价值。亚马逊、Netflix和我所调查的其他所有公司全都意识到，在传统零售经济学已经举步维艰的地方，网络零售经济学仍然能够高歌猛进。零星销售仍然是零星销售，但是当太多太多的零星销售聚合在一起，大生意便是水到渠成之事了。

在整个2004年的上半年，我不断在演讲中充实我的发现，每一次演讲都会让这个理论更进一步。我最初将演讲题目定为“98%法则”，后来

改成了“新娱乐经济的新法则”（这不是我最得意的命名）。

但直到这个时候，我才得到了一些硬数据，这要感谢Rhapsody公司——在线音乐公司之一。他们向我提供了一个月的顾客消费数据，当我把这些数据绘制成图后，我意识到那种曲线与我曾经看到过的任何需求曲线都截然不同。

它是根据流行度排序的，开始的形状与其他需求曲线很相似。最前端表明，几首大热门曲目被下载了无数次，接下来，曲线随着曲目流行度的降低陡然下坠。但有趣的是，它一直没有坠至零点。我找到排名第1万的那首曲目，把图放大，结果发现它的月下载量仍然是千位数的。在它后面，曲线一直在不断延伸：第20万首，第30万首，第40万首——别忘了，没有一个商店能存下这么多的音乐。只要我顺着往下看，我总能看到需求。在曲线的末端，曲目的月下载量只有3~5次，但仍然没有降到零点。

在统计学中，这种形状的曲线被称做“长尾分布”，因为相对头部来讲，它的尾巴特别长。于是我把注意力集中在了这条长尾上，把它转化成了一个专有名词，这便是“长尾理论”的来历。在我的某一次“新法则”演讲中，我在第20张幻灯片上首次介绍了这个理论。不过，Netflix的CEO里德?黑斯廷斯（Reed Hastings）让我明白我解释得还不够清楚。到2004年的夏天，“长尾理论”已经不仅仅是我的演讲题目，我为我自己的杂志撰写的一篇同名文章也即将完成。

“长尾理论”于2004年10月在《连线》上发表后，它迅速成了这家杂志历史上被引用最多的一篇文章。我得出了三个主要结论：第一，产品种类的长尾远比我们想象的要长；第二，现在我们可以有效地开发这条长尾；第三，一旦集合起来，所有利基产品可以创造一个可观的大市场。这些结论看起来无可辩驳，特别是，一些在此之前鲜为人知的数据在支持着它们。

无处不在的长尾

我的文章引起了热烈的反响，尤其令我振奋的是，竟然有那样多的行业发出了共鸣之声。这篇文章本来是对娱乐和媒体行业新经济形势的分析，我只是稍加扩展，顺便提出像eBay（有二手产品）和Google（有小广告商）这样的公司也是长尾企业。但读者们却在每一个地方都发现了长尾，从政治到公共关系，从乐谱到大学体育，长尾无处不在。

人们直觉地意识到，传播、生产和营销中的效率的提高正在改变可行商业模式的定义。用一句话就可以最好地形容这些力量：它们正在把以往无利可图的顾客、产品和市场变得有利可图。尽管这种现象在娱乐和媒体界最为明显，但简单到eBay上看一看就知道，这种现象同样存在于更广的层面，从汽车到手工艺，各种领域都受到了影响。

从更广的角度来看，我们明显可见，长尾理论阐释的实际上是丰饶经济学（economics of abundance）——当我们文化中的供需瓶颈开始消失，所有产品都能被人取得的时候，长尾故事便会自然发生。

经常有人要求我说出一些不符合长尾经济学的产品类别。我一般会回答说，那是一些无差异化的产品，对它们来说，多样性不仅不存在，也不需要存在。比如说面粉，我记得超市中的面粉都被装在只是贴着“面粉”标签的大袋子里出售。但是，直到我后来偶然走进了我们本地的全食品（Whole Foods）杂货店，我才意识到我大错特错了：今天的杂货店里有不下20种不同类型的面粉，既有全小麦和有机类面粉这样的基本类型，也有紫红色和蓝的玉米粉这样的外来品种。面粉行业已经出现了一条长尾，这令我吃惊。

我们的社会日益富足，这使我们有条件从一个精打细算的品牌（甚至无品牌）商品购物者转变为一个小小的鉴赏家，用数千种与众不同的爱好尽情展示自己的独特品位。人们有意地用前后矛盾的词汇来形容

我们所表现出的种种新消费行为：“大众专享”（massclusivity），“小众细播”（slivercasting），“大规模定制化”（mass customization）。无论用哪一个词，它们都指向同一个方向：更长的尾巴。

21世纪经济趋势前瞻

一定程度上说，本书是一个经济研究项目，一些来自斯坦福大学、麻省理工学院和哈佛商学院的学生和教授们也参与其中，给了我莫大的帮助。另外，本书也是上百次演讲、集体研讨会和实地考察的成果——我拜访了许多企业和行业团体，它们正目睹长尾奥秘改变它们的世界。最后，本书也是我与数十个企业和管理者协同合作的结晶，他们与我分享了数不清的内部资料，让我从前所未有的角度审视了网络时代的新市场微观经济学。

令人兴奋的是，在全世界诸多Google、亚马逊、Netflix和iTunes式企业的数据库中，这种21世纪的经济趋势的轮廓已经可以看出。这些数百万兆字节之大的顾客行为资料库中蕴藏着一条线索，你可以从中探索消费者在一个选择无限的市场中会如何行动——这个问题在不久之前还没有太多意义，但现在，理解它已经变得至关重要。

令人吃惊的是，没有几个经济学家看过这些数据，这主要是因为他们没有这样要求过（与我合作的学术界人士大多来自商学院，只有几个是经济学家）。也有个别例外——加州大学伯克利分校的经济学家哈尔?瓦里安（Hal Varian）在Google任兼职，而拍卖理论经济学家们热爱eBay就再正常不过了。但这样的例外少之又少。在此之前，本书中所使用的一些数据从未有人眷顾。

考虑到这个领域的未知性，我想办法求得了各方专家的协助。作为一种实验，我在thelongtail.com上的个人博客上以公开方式解决了许多比较棘手的概念和表达问题。举个例子来说，整个过程通常是这样的：我会发帖子提出一种还不够成熟的观点，解释80/20法则为什么正在变

化，然后会有数十位聪明的读者写下评论、发e-mail或是在他们自己的博客上发言，向我提出改进的建议。不知何故，这种业余的公开研讨会竟然引来了日均5000人以上的读者。

在软件业中，开发商经常会向那些最热心的用户们提供程序测试版（“beta”版）的程序代码。作为先睹为快后的回报，这些用户会用他们自己的机器、自己的方式测试这个程序，找出开发商没有注意到的错误。这种beta测试对应用软件的生命力至关重要。我希望同样的过程（公开对我的许多观点进行压力测试）已经让这本书变得更好，至少是更合理了。

这里我应该指出，公开对观点进行测试和公开地写一本书是大不相同的。尽管有许多人尝试过后者（将草稿贴在网上，有时候甚至允许读者们集体修改），但我主要把博客当成一种研究日记来用。实际的写作过程，还有后文的大多数内容，我都是在网下完成的。

最后还得强调一下本书的渊源问题。尽管“长尾理论”这个词是我发明的，但说到利用在线零售的经济效益大规模销售相对非热门的产品，这却不是我的创意。这个概念是亚马逊的杰夫?贝佐斯在1994年前后提出的。我曾请教过他，也请教过他在Netflix、Rhapsody的同行和其他一些一直在实践这种理念的人，我的大多数收获都来自于同他们的谈话。

这些企业家才是真正的发明者。我只想尝试着将他们的成果提炼为一个框架。当然，这就是经济学的任务：它力求用简明易懂的框架来描述真实世界的现象。这个框架本身也会带来理念的进步，但若与那些率先发现、率先行动的先驱者的伟大创新相比，比框架便黯淡无光了。

长尾市场（1）

第一章

长尾市场

技术正在将大规模市场转化成无数的利基市场

1988年，一位名叫乔?辛普森（Joe Simpson）的英国登山家写了一本叫做《触及巅峰》（Touching the Void）的书，讲述了他在秘鲁安第斯山脉的一段令人心痛的生死历险。尽管这本书得到了不错的评价，但却不太畅销，没多久就被大多数人遗忘了。10年之后，一件奇怪的事发生了。另一本有关登山悲剧的书——乔恩?克拉考尔（Jon Krakauer）的《走进空气稀薄地带》（Into Thin Air）引起了轰动。突然之间，《触及巅峰》又开始热销了。

书商们开始宣传《触及巅峰》，把它展示在《走进空气稀薄地带》的旁边，而它的销量也在一路上涨。2004年初，IFC电影公司（IFC Films）为书中的故事拍了一部文献片并大获好评。此后不久）出版社推出了这本书的修订版平装本，结果该书在《纽约时报》畅销书排行榜上一连停留了14个星期。到2004年中，《触及巅峰》的销量已经是《走进稀薄空间》的两倍还多。

玄机何在？答案是网络世界口耳相传的威力。在《走进空气稀薄地带》刚刚出版的时候，几个读者在亚马逊网站上发表了评论，指出了这本书与当时已不太为人知的《触及巅峰》的相似之处，并且对后者大加赞赏。其他一些购书者看到了这些评论，查到了《触及巅峰》，然后把它加到了购物车中。很快，亚马逊的软件觉察到了购买行为中的一种规律——“买《走进空气稀薄地带》的读者也会买《触摸空旷》”，于是开始配套推荐这两本书。顾客们接受了建议，衷心表示认同，还写下了更为热情洋溢的评论。更大的销量，更多的自动推荐——一个强大的积极反馈环出现了。

尤其值得注意的是，当克拉考尔的书一鸣惊人的时候，辛普森的书已经快要绝版了。若换做10年以前，克拉考尔的读者们甚至不会听说辛普森的书——就算他们听说了，他们也找不到这本书。网上书店改变了这一切。他们将两种东西结合在了一起：一是无限的货架空间，二是有关购买趋势和公众观念的实时信息。正是凭借这种结合，亚马逊创造了《触及巅峰》的发烧现象。结果很神奇：一本过气之书再次开始大受欢迎。

这不仅仅是在线书店的一个优势体现，也是媒体和娱乐行业的一种崭新经济模式的范例——现在，这种模式刚刚开始展示它的威力。从Netflix的在线DVD租赁，到iTunes音乐商店和Rhapsody的在线音乐，无限的选择空间正在揭示市场的真相：消费者们想要什么产品？他们希望如何得到这些产品？人们正在细查目录，在长长的候选名单中寻找目标——这样多的选择，他们在百视达音像店（Blockbuster Video）和淘儿唱片店（Tower Records）

是看不到的。他们找到的越多，他们喜欢的就越多。当他们冲破陈旧的老路，走进更广阔的天地时，他们会发现他们的口味并不像自己想象的那样主流（或者说，是强大的营销手段、亦步亦趋的流行文化和狭窄的选择空间使他们误导了自己）。

从这些和其他一些类似服务商的销售数据和趋势中可以看出，方兴未艾的数字娱乐经济将会彻底颠覆当今的大规模市场。如果说20世纪的娱乐业是大热门的王国，那么21世纪的娱乐业就是大热门和利基产品并驾齐驱的舞台。

长久以来，我们一直在忍受大众流行文化的专制，不得不消极地屈就于那些暑期大片和人造热门。为什么？因为背后的经济学。我们所认定的流行品味实际上只是供需失衡的产物——而供需失衡就是市场对无效分配的一种反应。

主要的问题在于，我们生活在一个物理世界中，而且直到不久之前，我们的大多数娱乐媒介同样存在于物理世界中。这样的世界对我们的娱乐生活施加了戏剧性的限制。

区域限制

必须找到本地顾客是传统零售业的一个软肋。一家普通的电影院只有在两周的档期内吸引至少1

500个观众，票房才会支付放映厅的租金，否则它不会上映一部电影。一种至少能卖出4张的CD才能也才值得一个普通唱片店经营。其他如DVD租赁店、电子游戏店、收回半英寸货架空间的租金，书店和书报摊等等，都是一样。

无论是哪一种情况，零售商都必须保证他们的产品能带来足够多的需求，否则他们无法生存下去。但是，他们都只能从有限的本地居民中拉拢顾客——一个典型电影院的市场范围可能只有方圆10英里，音乐店和书店更小，最小的是音像租赁店（方圆一两英里）。一部出色的纪录片也许在全国范围内拥有五六十万潜在观众，但这没用，重要的是它在特定区域内的吸引力——比如说：它在马里兰州罗克维尔的北部有多少观众？加州胡桃溪（Walnut Creek）的商场购物者中有多少喜欢它？

有许许多多绝妙的娱乐产品在全国拥有庞大甚至狂热的潜在市场，但却无法打动地方的零售商。2004年获奥斯卡最佳动画片提名的《疯狂约会美丽都》（The Triplets Of Belleville）就是一个例子，它在评论界赢得满堂彩，但全美各地只有6家影院放映它。一个更惊人的例子是印度宝莱坞在美国的尴尬遭遇。印度电影业每年都能生产出超过800部电影，而生活在美国的印度人据估计有170万人左右。但最好的印度语电影《印度往事》（Lagaan: Once Upon a Time in India）在美国却只有两

家影院上映。而且，在这一年进入美国市场的印度电影总共只有寥寥几部而已。在地理位置的限制下，观众太分散就等于完全没有观众。

物理世界的另一个限制就是物理学本身。无线电频谱只能容纳有限的电台，一根同轴电缆也只能传输有限的电视频道。而且，每天至多也只能播24个小时的节目。广播技术的限制是出于资源太少而使用者太多。出于这个原因，广播者们不得不在同一个地理区域吸引足够多的观众——这又是一个足以将许多节目拒之门外的高门槛。

在过去的一个世纪里，娱乐业用一种简单的方法化解了这些限制：聚焦于大热门。毕竟，大热门能让电影院座无虚席，能让商店财源滚滚，能防止听众和观众们调换频道。这种做法本身并没有问题。社会学家会告诉你，大热门现象与人类心理直接相关——它们是社会潮流和口头传播效应造成的共同结果。况且，有相当多的大热门确实名不虚传：那些动人心弦的歌曲、鼓舞人心的电影和发人深省的书籍，能够赢得大众消费者的喜爱。

但是，我们大多数人需要的都不仅仅是大热门。每一个人的品位都与主流文化有些许不同之处。我们发现更多的其他选择，我们就会更多地被它们吸引。遗憾的是，在最近几十年中，这些选择已经被那些急需鼓吹自己的行业，用花里胡哨的营销手段排挤到了边缘地带。

热门经济学（我将在以后的章节中更详细地探讨它）诞生于一个供给不足的时代，在这个时代，我们没有足够的空间为每一个人提供每一样东西：没有足够的货架可以摆下所有的CD、DVD和视频游戏；没有足够的银幕可以放映所有的电影；没有足够的频道去播放所有的电视节目；没有足够的波段去播送所有的音乐；也远没有足够多的时间将所有内容都浓缩到某一个载体上。

这样的世界是一个匮乏的世界。现在，随着网络传播和零售的兴起，我们正进入一个丰饶的世界。两者的不同有深远的意义。

无尽的市场

为了更好地认识这个丰饶的世界，让我们回到在线音乐零售商Rhapsody的例子。作为RealNetworks公司旗下的流媒体服务商，Rhapsody现在提供超过150万首的曲目。

将Rhapsody的月度统计数据绘制成图，你便得到了一个看起来与任何唱片店都大同小异的需求曲线：名列前茅的曲目极受欢迎，随后，流行度随着排名的下降而急剧下滑。下图反映的是2005年12月Rhapsody下载量排前25000名的曲目。

你最先注意到的也许就是最左端的高峰：似乎所有下载量都集中在了最前列的少数几首曲目上。这没什么奇怪的，这些就是大热门。如果你经营着一家音乐店，而且你的货架空间是有限的，你自然会在离这个最高峰不远的地方选择取舍点。

正因如此，尽管各类歌曲的总数达百万首之多，美国最大的音乐零售商沃尔玛的取舍点却非常靠近这个高峰。它经营着4500种不同的CD。在Rhapsody，排名前4500位的专辑收录了25000个曲目，这就是我的图示截止于第25000首的原因。

聚焦于大热门当然是有意义的。毕竟，这是一个大市场。第5000或第10000名之后的曲目似乎已经无人眷顾。何必为这些不争气的失败者费心呢？

本质上说，这就是过去的一个世纪中我们看待市场的方式。每一个零售商都有它的经济极限，但他们都会在高峰之后的某个地方做出取舍。销量有可能达到必要水平的将被留下，销量达不到这个水平的将被抛弃。若想在我们的大热门文化中胜人一筹，你必须紧盯着曲线的最左端，猜出什么样的东西能挤入这个高峰之列。

但现在，我们不妨做点不同的事情，看看会有什么变化。在对曲线左端痴迷了一个世纪之后，让我们把目光转向右端。我知道，这有点让人迷惑。右端似乎什么也没有，是吗？错了！——靠近点看，再靠近点。你会注意到两件事。

第一，在右端，曲线并没有降到零点。之所以看起来像是零点，是因为左端的大热门下载量太大，压缩了纵坐标的刻度。为了更好地审视利基产品，让我们把图放大，从大热门之后看起。下图是上一个图的延续，反映了排名第25000~第100000位的曲目。我已经调整了纵坐标，以免曲线与横轴太过贴近。很明显，我们仍然看到了可观的下载量。就在这片我们一直以为不存在有意义需求的“杂草丛”中，曲目的平均月下载量仍然达到了250次左右。而且，由于这些非热门曲目实在太多，它们各自的小需求迅速聚合成了大需求。从远处看，这条曲线似乎已经触底，但实际上，曲线之下的面积代表的是每月2200万次左右的下载量——几乎是Rhapsody总下载量的1/4。

长尾市场（2）

但故事还没有结束。让我们再一次放大，顺着曲线继续淘金。这一次，我们来到了长尾的末端：排名第100000至800000位的曲目，这些曲子，你在任何一家最最专业的唱片店都找不到。

你能看到，长尾末端的需求量仍然不是零。事实上，这条曲线之下的面积仍然代表着每月1

600万次的下载量，也就是Rhapsody总下载量的15%以上。个别来看，这些歌没有一个是流行的，但就因为它们数量惊人，它们代表着一个不容小觑的市场。今天，Rhapsody的曲目存量在150万首左右；一年之后，这个数字或许将超过200万；再过一年，也许会达到400万之多。

最让人吃惊的是，在这无数的曲目中，几乎每一首歌都有人买。从沃尔玛这样的一个传统零售商的角度看，音乐行业的需求量止步于60000首曲目以下。但是，对Rhapsody这样的在线零售商来说，音乐市场似乎是无穷无尽的。在Rhapsody，不光排名前60000位的曲目能达到每月至少被下载一次的水平，前100000名、200000名、400000名甚至600000名、900000名都可以。只要Rhapsody往曲库中添加新曲目，这些歌就能找到听众，即使每个月只有那么几个人听，即使这几个人不知来自世界的哪一个角落。

这就是长尾的奥秘。

在这条长尾中，你能找到任何音乐。有重出江湖的老歌，也就是仍被老歌迷们深情怀念或是被新歌迷们重新发现的旧经典；有现场版、B-Side、混音甚至翻唱音乐；有数以千计的流派和流派中的流派（想象一下，如果整个一家淘儿唱片店只有80年代的长发乐队和ambientdub流派的音乐会怎么样？）；有曾经可望而不可即的外国音乐，还有不知名乐队的那些更不知名的作品——其中有许多根本就没有足以打入淘儿唱片店的营销力量。

当然，长尾中也有不少垃圾。但是别忘了，那些热门唱片里同样隐藏着相当多的垃圾。听CD的时候，人们只能跳过这些垃圾；但在网上，他们可以更轻松地避开它们，随心所欲地从整个曲集中挑出最佳的曲目（在个人化推荐系统的帮助下）。所以，与CD不同的是（对一张15美元、12首歌的CD来说，每一首垃圾歌都是花1个多美元买来的），网上的所有垃圾歌曲只是无伤大雅地待在服务器里而已，一个根据歌曲本身的质量来做出评判的市场自然会忽略它们。

关于这条长尾巴，真正让人吃惊的是它的可怕规模。再说一遍，如果把足够多的非热门产品组合到一起，实际上就可以形成一个堪与热门市场相匹敌的大市场。以书籍为例：一般的鲍德斯书店（Borders）中藏有大约100000种书，但亚马逊的书籍销量中有差不多1/4是排名

100000位之后的书贡献的。想想其中的含义：如果亚马逊的统计数据有代表性，那么一般书店中不会卖的那些书已经形成了相当于现有书籍市场1/3之大的市场——而且，这个市场还在快速膨胀。如果这种增长趋势继续下去，那么书籍市场的潜在规模实际上可能是表面规模的1.5倍——只要我们能克服匮乏经济学的桎梏。在音乐行业担任过顾问的风险资本家凯文?劳斯（Kevin

Laws）的话一针见血："最大的财富孕育自最小的销售。"

新成长市场：网上独有的产品

大多数成功的网络商家都在以这样或那样的方式利用长长的尾巴。比如，Google的大多数收益并非来自大广告商，而是来自小广告商（广告的长尾）。eBay做的也主要是长尾生意——也就是利基产品，比如车迷收藏的经典汽车或是精心装饰过的高尔夫球杆。在征服了地理位置和规模的限制之后，这些企业不仅仅扩展了现有市场，更重要的是，它们还发现了崭新的市场。而且，事实一次又一次地证明，传统的实体零售商们力所不能及的那些新市场的规模远比人们想象的要大——而且只会越变越大。

事实上，当这些企业提供了越来越多的产品（因为它们有这样的能力）后，它们发现需求实际上是随供应而动的。选择的迅猛增多似乎释放出了对新选择的需求。对利基产品的需求究竟是新生的需求还是潜伏已久的既存需求，我们不得而知。但我们知道，对某些为我们提供了最翔实资料的公司（Netflix、亚马逊和Rhapsody）来说，有1/4~1/2之多的收益来自它们的"砖头和水泥"①

竞争者们没有提供的产品——而且，这个比例仍在年复一年地上升。换句话说，它们的核心增长点就是你在传统的零售商那里根本找不到的产品。

事实上，这些“货架空间无穷无尽”的企业已经领悟了数学集合论的一个原理：一个极大极大的数（长尾中的产品）乘以一个相对较小的数（每一种长尾产品的销量）仍然等于一

个极大极大的数。而且，这个极大极大的数只会变得越来越大。

这些不计其数的零星销售是一桩有效率、低成本的生意。由于货架空间是没有租金的（对iTunes这样的纯数字服务来说，生产成本为零，流通成本也几乎不存在），利基产品的销售多多益善，利润并不低于（甚至会高于）热门产品。大热门和利基产品开始同领风骚，两者都只是数据库中的条目而已，两者也都值得摆上货架——这可是历史上的第一次。突然之间，流行度不再是利润的垄断力量。文化和商业的新形态变成了下图中的模样：

潜藏的大多数

要理解过去的有限选择和今天的丰饶世界有什么不同，我们可以把我们的文化想象成一片海洋，露出水面的陆地就是一个个大热门之岛：有热门唱片组成的音乐岛，有热映大片组成的电影岛，有流行电视节目组成的电视群岛等等。

水面就是踏上这些岛的经济门槛：能让商家们满意的销量。各岛就代表着能够跨过这个门槛（突破水面）的产品，它们的流行度足够大，因此通过容量有限的营销渠道供应它们，能换来足够多的利润——所谓容量，就是指大多数零售商都不能没有的货架空间。放眼眺望一下远方的文化海平线，我们能看到的都是那些高耸于海浪之上的流行之峰。

但是，岛屿当然只是广阔的海底山脉的尖端区域。当营销成本开始下降时——这与海平面的下降并无两样，曾经隐藏在水下的东西会在刹那之间显现出来。而水下世界的丰富多彩远非水上可比。当在线零售

商们开始利用他们那非凡的经济效率时，我们会看到一座满载新选择的巨大山脉浮现于过去仅有一座山峰的地方。

今天，市场上的音乐产品有99%不在沃尔玛的货架上。在已经正式发行的20万余部电影、电视节目、纪录片和其他影像产品中，一般的百视达店只有3

000余部。其他任何顶尖零售商都一样，从书籍到厨房装置，其他任何商品也都一样。绝大多数的产品都不在你身边的那些商店中。必然地，传统的热门中心主义零售经济学限制了我们的选择。

如果你可以大大降低供给与需求的连接成本，那么你能改变的不仅仅是数字，还有市场的整个内涵。这不仅是一个量的变化，也是一个质的变化。当利基产品被纳入我们的能力范围之内，非商业内容的市场需求开始显现无遗。接下来，随着需求转向这些利基产品，供应这些产品的经济学也会进一步改进。如此循环往复，一个积极的反馈环将会应运而生，彻底地改变未来几十年内的工业世界——还有文化世界。

大热门的兴衰起伏（1）

第二章

大热门的兴衰起伏

大一统文化只是例外，不是规则

在工业革命之前，大多数文化都是本地化的。经济以农耕为主，土地有多广，人口就有多么分散，而距离就是人与人之间的障碍。文化被分割了，地方口音和民间音乐等等由此而生。由于缺乏快速的交通和通信手段，文化的融合以及新理念和新趋势的传播受到了限制。这是小范围文化的早期阶段，决定它的主要是地理位置而不是共同的兴趣。

从一个城镇到另一个城镇，各地状况千差万别，五花八门，因为承载大众文化的工具实在少之又少。除了巡回戏剧表演和知识分子才有福消受的寥寥几本书，大多数文化信息的流动速度还不如人口本身。教堂成为西欧的主要大众文化纽带是有原因的——它有最好的传播设施，而且，古登堡的印刷术也为它贡献了产量最大的传播媒介（《圣经》）。

但是在19世纪早期，现代工业时期的来临和铁路系统的发展造就了风起云涌的城市化浪潮和欧洲大城市的崛起。这些新的商业中心和交通枢纽史无前例地将形形色色的人聚集一处，制造了一个强大的新文化引擎。万事俱备，只欠一种大众媒体给这种引擎装上翅膀。

在19世纪中后期，几种新兴技术完成了这个任务。首先，商用印刷技术日益进步，趋于主流；接下来，新“湿版”工艺使摄影术流行开来；最后，爱迪生于1877年发明了留声机。这些新技术激发了第一次流行文化大潮——由图文报章杂志、小说、印刷乐谱、政治宣传册、明信片、贺卡、儿童书籍和商品目录推动的大潮。

新闻和报纸将纽约、伦敦和巴黎这类都市文化中心的最新时尚传播到了四面八方。然后，在人类刚刚迈入20世纪的时候，爱迪生用电影技术创造了又一个大规模市场，过去的舞台明星们得到了一个崭新的记录式媒体，它不仅可以接触到更多的观众，还提供了在许多城市同时“登台亮相”的机会。

这些威力无穷的文化载体可以跨时空地联结不同的人，创造一个同步性的社会。史无前例的是，你不仅可以放心地说你的邻居读到的晨报新闻与你一模一样，欣赏的音乐和电影与你一模一样，甚至也可以确信全国各地的同胞们都是如此。

这些强大的大众文化技术的兴起也不是没有遭遇反对之声。1936年，马克思主义哲学家沃尔特?本杰明（Walter Benjamin）直言，他担心“神圣性”（艺术的超凡属性）会在一个机械复制时代逐渐沦丧。本杰明强调的是摄影术和电影的例子，关注的是录制的音乐而非演奏的音乐，所以他担心“艺术的机械复制会改变大众对艺术的反应。过去人们对一幅毕加索油画的被动接受转变成了现在对一部卓别林电影的积极反应……人们不加批判地享受着因袭下来的东西，却带着厌恶之情批评那些真正的新事物”。

但实际上，他还没有看到真正的革命。蓄势待发的广电媒体大爆炸将最终彻底改变游戏的规则。电磁波有一种无与伦比的威力：它可以毫无成本地向各个方向传播。正是这个优点让它一经问世就震惊了世界，就像50余年之后的互联网一样。通过一次广播就能接触到方圆几十里之内的每一个人，这种经济上的价值实在诱人，以至于美国无线电公司（RCA）在20世纪20年代早期就进入了无线电设备制造业，只为支持和加速广播接收器的普及。

但地方和地区性广播毕竟只能覆盖地方和地区的听众，对面向全国的广告商来说还是有点美中不足。走向全国需要另一种技术的支持。1922年，AT&T的长途和地方贝尔电话运营部门开发出了新技术，实

现了长途电话网（当时的新事物）上的语音级和音乐级音频传输。一直乐于尝试新技术的纽约WEFA电台推出了一套定期性的节目，还开创性地制作了一批结合进了商业许可和赞助内容的节目。通过长途电话线，这些节目还被输送给了纽约之外的其他电台。这一做法大获成功，创造了电台与电台之间的双向通信渠道，将过去的地方性体育和政治活动报道变成了全国性的新闻。

从1935年一直到50年代，广播黄金时代孕育了不少举国闻名的大明星，比如爱德华?R?默罗（Edward R. Murrow）和宾?克罗斯比（Bing Crosby）。此后，电视取代了广播，大一统文化的终极传媒就此诞生。在1954年，有电视的家庭中有74%会在每周日的晚上收看《我爱露西》（I Love Lucy），这是一个令人咂舌的比例。

电视黄金时代标志着所谓饮水机效应（watercooler effect）的最高峰——“饮水机效应”指的就是办公室里围绕某个大众文化事件的热烈讨论。在50和60年代，你大可以放心地假设办公室中的每一个人都在前一天晚上看了同样的节目。也许大多数同胞都是先看完沃尔特?克朗凯特（Walter Cronkite）

的晚间新闻，然后换个频道去欣赏一下当晚最棒的节目：不管是《贝弗利山人》（The Beverly Hillbillies），《枪烟》（Gunsmoke），还是《安迪?格里菲思》（The Andy Griffith Show）。

在整个80和90年代，电视一直是美国人之间的一条伟大纽带，甚至在进入21世纪之后也是如此。下水道的最高排放量通常是在超级碗大赛（Super Bowl）的中场休息时测量到的；《美国偶像》（American Idol）第一季播出期间，火暴的电话投票使电话网负荷量创下了纪录；随着企业掏出越来越多的钞票购买黄金时段，电视广告收入每年都会创下新高。而且，这都是自然而然之事。为什么不呢？电视定义了主流文化。黄金时段也许不是唯一的时段，但它是唯一重要的时段。

但就在90年代行将结束的时候，网络开始崭露头角了。网络企业连连大捷，文化地壳开始在它们脚下慢慢迁移。第一道裂缝就出现在叛逆的年轻人们抗拒主流的战场——音乐世界。

尽管是留声机首次让音乐超出了现场表演的范畴，但造就了流行音乐偶像的却是收音机。在40和50年代，把自己标榜为“美国流行音乐品味的精准写真”的《流行排行榜》（Your Hit Parade）成了周六夜晚的一道固定风景。之后，随着摇滚乐和节奏布鲁斯迅速崛起并感染了年轻一代，个性化的节目编排和知名的流行音乐主持人应运而生。50年代，艾伦?弗里德（Alan Freed）和默里?考夫曼（Murray Kaufman）等大牌主持人把电台变成了世界上最强大的热门音乐制造机器。

最终，这台机器为我们献上了巅峰之作——《美国40大金曲》（American Top 40），凯西?卡塞姆（Casey Kasem）首创于1970年的一个每周播出的广播节目。它最初是个3小时的节目，每期都会从上至下地将Billboard Hot 100单曲榜上排名前40位的歌挨个儿播一遍。到80年代早期，节目变成了4小时，单在美国就有超过500家电台在每个周日播放它。对成长于70和80年代的孩子们来说，它无异于流行文化的载波讯号。每一个星期，他们都会与全国各地的美国人一起竖起耳朵，痴迷地追踪明星们的起起落落：哪些乐队的排名上升，哪些乐队的排名下降了——其实，寥寥40首歌连唱片店中的一个架子也填不满。

大热门的兴衰起伏（2）

流行榜的终结

在我们迎来21世纪的曙光之时，音乐工业（终极热门制造机器）仍在志得意满地展示着自己的力量。从“小甜甜”布兰妮到后街男孩，流行偶像们的巨大成功证明了这个行业已经牢牢地抓住了青春文化的脉

搏。唱片公司最终完善了制造热门的流程，它们的营销部门现在也能以相当高的精确程度预测和创造需求了。

2000年3月21日，摇摆唱片公司（Jive Records）向我们展示了这门绝技。它发行了《振翅高飞》（No Strings Attached），也就是当时最新、最火的少男演唱组合*NSYNC（超级男孩）的第二张专辑。*NSYNC原来的东家甚至比摇摆唱片还要大，那就是BMG。但是在营销专家的建议下，乐队跳到了摇摆唱片公司以谋求城市年轻群体的更大认可（顺便也改变一下略微有点疯狂的形象）。这一行动大获成功。新专辑在第一周就卖掉了240万张，一跃成为历史上销售速度最快的唱片。它一连八周雄踞流行榜首，到年末，它的总销量已经达到了1 100万张。

这个行业已经解开了商业的密码。他们已经发现了制造大热门的难解公式，事后一想，这个公式原来是如此的简单：把魅力四射的年轻男人卖给年轻的女人。曾经把猫王推上巅峰的秘诀现在开始在整个行业内发挥作用。成功的要点无非就是帅气的外表和打造的个性。音乐本身被外包给了一小组专家（《振翅高飞》是52个人创作的），几乎成了无关紧要的事。

唱片公司有理由自信满满。歌迷们对唱片店趋之若鹜，从1990年到2000年，唱片销量翻了一番，创下了行业史上最快的增长速度。在娱乐业内的排名中，音乐仅次于好莱坞的电影。

但是，就在*NSYNC高高兴兴地庆祝自己的开门红时，行业地壳开始迁移了。受累于网络泡沫的破碎，纳斯达克市场在*NSYNC新专辑发行前的一周已经崩溃，而且在2000年的剩余时间里一直在令人沮丧地下跌。这一年中，再也没有其他唱片创下纪录，整个音乐市场的销售总额竟然也下滑了——连同这一次，销量下降的事在此前的20年中只发生过三次。

在接下来的几年中，音乐工业的景象越变越糟，甚至在整个经济恢复元气之后依然不见起色。一些根本性的东西已经在2000年改变了。唱片销量在2001年下降了2.5%，在2002年下跌了6.8%，而且一直颓势不改。到2005年（又下降了7%）年末，美国唱片的销量已经比巅峰时期低了1/4还多。历史100大畅销唱片中有20张是在1996~2000年间问世的。但接下来的5年中却只有两张：OutKast组合的《大喇叭/爱乱来》（Speakerboxxx/The Love Below）和诺拉?琼斯（Norah Jones）的《远走高飞》（Come Away with Me）——分别排在第92和第95位。

*NSYNC的首星期销售纪录很有可能永远也无人超越。不妨想象一下：假如这个男孩乐队最终名垂音乐史，那也许不光是因为它造就了贾斯，还因为它缔造了流行音乐泡沫的历史巅峰——这最后一点流行产品终于让20世纪中呼风唤雨的营销机器耗尽了能量，变成了一堆废铜烂铁。

下图所示的是1958年以来的所有热门唱片：黄金唱片（销量超过50万张），白金唱片（100万~200万张），超白金（200万~1000万张），钻石唱片（1000万张以上）。

从2001年到2005年，音乐工业的总销量下滑了1/4，但热门唱片的数量却下滑了近乎一半。2000年时，五大畅销唱片——包括布兰妮和痞子阿姆的超热门大碟，共销售了3800万张。而到了2005年，五大唱片的销量只有这个数字的一半左右——1

970万张。换句话说，尽管音乐工业整体上就在衰退，但热门音乐市场的衰退更为惨痛。顾客们转向了一些不那么主流的选择，散向了上千个五花八门的亚流派。至少对音乐来说，这看起来像是大热门时代的终结。

谁毁掉了热门音乐?

是什么让音乐工业的一代最佳顾客（十几岁和二十几岁的歌迷）抛弃了唱片店？行业内的答案只是“盗版行为”：Napster一类的在线免费文件交换网站以及CD的刻录和交流共同制造了一个免费、随时交易各类歌曲的地下经济。这种说法并非全无道理。尽管唱片业中的诉讼官司一桩接一桩，但是对等文件交换网络上的流量一直有增无减。现在，每天都有约1000万用户在网上共享音乐。

但是，尽管新技术确实是歌迷大叛逃的背后动力，但它的诱人之处并不仅仅是经济上的因素。它还提供了无数前所未有的新选择，让歌迷们听到了从来没有听过的音乐。一个普通文件交换网络上的音乐比任何一个音乐商店都要多。有了这么多的选择，歌迷们当然会欣然接受。今天，听歌的人不仅不再购买那样多的CD，还对那些曾经令他们神魂颠倒的大热门失去了兴趣。是追捧一个男孩乐队，还是寻找一些新的东西？面对这样的问题，越来越多的人开始选择探索新天地，而且，自己亲自发现的东西通常会给他们带来更大的满足感。

对等文件交换技术的影响力实在太大了，以至于一个专门研究它的小行业出现了。这个领域的顶尖研究者是BigChampagne公司，它追踪分析在主要的对等交换服务器上共享的全部文件。它在数据中所发现的趋势就是整个文化从热门明星向小众艺术家的转移。

今天，音乐迷们在交流着800万首以上的不同曲目，可想而知，这些音乐几乎全都不在Billboard Hot 100单曲榜之列。其中有一种着迷于“捣浆糊”（将某个作者的曲子与另一个作者曲子混合在一起）的亚文化煞是兴旺，还有一些人喜欢用过去的任天堂游戏机中的8位芯片谱曲，再就是许多曾经在演出中大放光彩但没有一个电台愿意播的那种独立摇滚。值得一提的是，男孩乐队并不是多么受欢迎。

文件交换网络的兴起并不是文化地壳的唯一变迁。2001年，苹果公司推出了它的第一款iPod。这种白色的MP3播放器看起来相当简单，长10厘米左右，宽6厘米多，厚不足2.5厘米。iPod绝对不是市场上的第

一种MP3播放器，但得益于它的简练外观、精巧设计和苹果公司的高效营销战略，它成了第一种人手必备的便携数字音乐设备。很快，随着人们抛弃了他们的随身听和CD机，iPod的白色耳机变成了一道无处不在的风景。

iPod最让人震撼的特征就是它那60G之大的存储容量。凭借这个，用户们可以把一整个儿音乐库带在身边，存储上万首歌，完全不亚于一个小唱片店。在接下来的几年中，iPod逐渐变成了数百万人的个人电台，无论他们是在大街上、工作中还是公交车辆上，iPod都不离左右。

但要想用付费歌曲将一部iPod填满，不花上几千美元是办不到的。相比有偿供应，实现免费服务是一个难比登天的任务。最终，用室内点唱机免费下载数字音乐的例子又重现在了iPod身上。偷窃、刻录然后交换CD的事情也开始大行其道——恰似苹果公司那则著名的广告所鼓励的那样。对等交换网络迅速走红，很快就被蜂拥而至的数百万用户的音乐库填得满满当当。结果很简单：盗版当然有很多，但歌迷们也得到了无穷无尽的选择空间——曲库比任何唱片店都要大上几百倍，而且用任何一台笔记本电脑都可轻松下载。

不用说，这些革命性的获取音乐的新方式也为发掘音乐提供了前所未有的渠道。朋友之间的CD刻录和交流就是最强大的那种“病毒式营销”（传言从一个人流传到另一个人），精选曲目列表的共享也把口头传播效应扩大到了整个行业。甚至还有一些专门提供好歌推荐服务的商家，比如Pandora和数以百计的网上广播电台。这些企业不光向歌迷们推荐最酷的地下音乐家，还试图以越来越高的精确程度评测和满足歌迷的个人品味。

如果我们有400个分别针对不同小流派的《40大金曲》会怎么样？如果有4万个呢？40万个呢？诚然如此，大热门这个概念会突然让位于小热门。单个大明星会被无数小明星团团包围，少数几个大众偶像会变成

无数的小偶像。“热门”群体将会大大膨胀，每一个热门都拥有数量虽少但却更加执著的拥趸。

这并不是白日梦。这就是当今音乐世界的萌芽状态。一个像Rhapsody这样的好服务商至少能列出400个流派和亚流派（把一个流派分割成极度特殊的新类别，比如“电子音乐/舞曲>打击乐>剪刀浆糊乐”），每一个都有它自己的10佳榜。这会创造出4

000个小热门，对钟情于本流派的歌迷们来说，这些小热门的意义远大于凯西?卡塞姆的那个全国金曲榜。可想而知，商家们完全可以根据每一个顾客的听歌方式和个人品位创造出无穷多个10佳榜，无论他们的方式和风格有多么的独一无二。

大热门的兴衰起伏（3）

广播业的忧虑

音乐业的麻烦并非仅限于CD销售。摇滚广播台，也就是唱片公司长久以来最得意的销售工具，也面临着同样的窘境。1993年的时候，美国人每周平均将23小时零15分钟的时间花在听广播上。到2004年春季，这个数字已经下降到了19小时零45分钟。听众人数已经下滑到了27年来的最低点，而摇滚音乐节目的境况似乎最为糟糕。在2005年，平均每星期都有一家摇滚广播电台破产。一般来说，这些电台会转向谈话节目或拉丁模式，因为这些东西比听完一首算一首的摇滚和流行音乐更“缠人”（能让听众们听得久一点）。《美国40大金曲》再也难现昔日辉煌，凯西?卡塞姆现在正舒舒服服地享受退休后的生活。

这种变化的首要原因是什么？专家们对此莫衷一是，但主要观点集中在以下几点：

?iPod现象的出现：有了最好的个人电台，谁还需要FM?

?手机：80年代的时候，交通堵塞曾经是收音机的救世主。现在我们仍然会堵车，但我们消磨时间的方式变成了手机聊天。

?1996年的电信法案：这项立法让美国又多了上千个调频电台，加剧了竞争，弄得原有的电台苦不堪言。该法案也放松了每一个市场的所有权限制，于是Clear Channel传媒公司出手了……

?Clear Channel：这个常被斥为广播界“悲哀”的传媒巨头既是广播业陷入残酷经济境况的一个征兆，也是一个始作俑者。当90年代后期的电信法案冲击了地方电台的生意时，Clear Channel抓住机会风卷残云般地收购了大批境况不佳的电台。现在它拥有超过1200个电台——也就是全美1/10的电台。它的目标是凭借集中化的节目制作和电脑化的地方台节目大幅地降低广播成本。结果可想而知——乏味的均一化趋势。

?联邦通信委员会的严查重罚：听听广播里在说些什么一直是联邦通信委员会的任务之一，但它的监查力度从未像过去5年中那样大。爱此打击最大的是霍华德?斯特恩（Howard Stern），一个品位有点低俗的广播名人。在遭受了史无前例的重罚之后，斯特恩最终对陆地广播失去了信心。他于2005年末转投到了天狼星卫星广播电台（Sirius Radio），并在2006年1月对一批注册听众进行了首次播音（多数内容未经审查）。今天的广播者们比从前更加谨慎，因为他们的话和节目可能让他们血本无归，甚至丢掉饭碗。结果同样糟糕：进一步的均一化。

随着摇滚电台的垮台，“40大金曲”时代也行将末路。音乐本身并没有失宠——正相反，音乐家和歌迷们的生活从未像现在这般美好。但新音乐的终极探索工具变成了互联网，失宠的是宣传和销售音乐的传统模式。大唱片公司和零售流通系统是躲在电台的热门制造机背后成长到巨人规模的，它们的商业模式依赖的是白金级的超大热门——而现

在，这样的大热门已经变得少之又少。我们正在目睹一个时代的终结。

每一个带着iPod白色耳机的人都在收听他们自己的免费电台。文化已经变了，过去的人习惯于随波逐流地涌向畅销榜首，现在的人却喜欢发现自己的风格，在主流广播领地之外寻找新的世界：或者尝试一下那些无名之作，或者重拾旧日的经典。

说到这种“精英对业余”的格局，最早领悟它的媒体大亨之一就是新闻集团的董事长鲁珀特?默多克。他在2005年的一次演讲中说了这样一句话：“年轻人不会等待某个神圣的数据来告诉他们什么东西是重要的，他们想控制他们的媒体而不是被媒体控制。”

实际上，发生在音乐界的事同样发生在大众媒体和娱乐业的其他领域中。以下是2005年的一组数据：

?好莱坞票房收入下跌了7%，起始于2001年的下滑趋势仍在延续，而且有加速的迹象。

?曾在1987年达到巅峰的报纸读者数量下降了3%（历史最大的单年跌幅），目前处在上世纪60年代以来的最低点。

?30多年前开始正式统计的报刊亭销量现在已经降到了历史最低点。

?电视网收视率仍然在有线频道的竞争下节节下滑；1985年以来，网络电视的市场份额已经从75%下降到了50%以下。

饮水机效应正在失去威力。今天，收视率最高的电视节目《犯罪现场调查》（CSI）也仅有15%的家庭收看而已。若放在70年代，这样的数字连前10名都别想进入。事实上，在历史上所有高收视率的电视节目中，只有一部不是70年代后期和80年代早期的节目——唯一的那个“新

秀”是1994年冬奥会，也是十几年之前的事了。总体来看，数百家纯有线频道的总观众人数已经超过了电视网，但没有哪一家能独领风骚。

就连那些传统的“必看”节目也不再像从前那样风光。2005年棒球世界大赛（World Series）的收视率创下了历史新低，比上一年剧跌30%之多。2005赛季NBA季后赛的收视率也几乎到了历史最低点，比上一年下滑近25%。在2006年，格莱美颁奖典礼的收视率下跌10%；2006冬奥会的收视率降到了20年来的最低点，比2002年盐湖城冬奥会低37%；奥斯卡颁奖典礼也遭遇了1987年以来前所未见的冷遇。

正如《洛杉矶时报》评论家帕特里克?戈尔茨坦（Patrick Goldstein）所说：“现在，我们成了一个由细分市场组成的国家。我们仍然有大片有黄金电视节目和畅销CD，但是能把握住公共流行文化精神的东西却寥寥无几。大众的兴趣在别的地方，所有人都在收看有线节目或阅读博客，欣赏着这些专门面向特定群体的东西。”

TiVo和其他数字影像设备的诞生加速了饮水机效应的瓦解，因为就连时间因素也被它们消灭了。今天，即使人们看到了同样的节目，他们也未必是在同一个晚上或同一个时间看的。如果我们没有在第一时间看到昨晚的节目，谁愿意在一大早听其他人重述剧情，毁掉亲自欣赏节目的惊喜呢?

大热门的兴衰起伏（4）

大热门经济就是大热门文化

尽管大热门时代也许已经是强弩之末，但它对大众观念的影响却仍然挥之不去。当今的媒体和娱乐业仍然是围绕着寻找、投资和创造大热门的模式运转的。

娱乐产品的制作、宣传和销售向来成本不菲，无论是电影、电视节目还是音乐专辑。比如，现在的一部好莱坞电影的平均制作成本大约是6000万美元，营销成本也不会低于这个数。但是，预测什么样的电影能拨动观众的心弦仍然像往常一样难，正因为这样，那些靠得住的大牌演员和导演们才会索要那么高的报酬——他们给一件不可预见的事带来了一点点可预见性。但即使是明星也会遭遇滑铁卢，所以电影公司、唱片公司和网络公司都会采取分散化方法来降低他们的风险。

就像风险资本家一样，他们把赌注押在许多项目上，每一个项目的投资都足够多，这样才能给它们一个力争成名的机会。根据他们的想法，在最好的情况下，大多数项目都能实现收支平衡，一败涂地的项目应该没几个。这就意味着，有幸变成大热门的那几个项目必须能弥补其他项目带来的损失。

从这个意义上说，这些公司确实急需大热门而不仅仅是有利润的产品——我们所说的大热门是指那些惊天动地的超大热门。高昂的制作成本和结果的不确定性给商家们施加了巨大的压力，他们不光要赢，还要赢得漂亮。其他产品呢？很简单，它们都是失败者。就算它们已经大获好评，甚至已经被几百人听过或看过，也算不了什么。只要这些产品没能把花出去的钱成倍成倍地捞回来，它们就没有完成任务，因为它们本应是投资组合中的其他所有项目的顶梁柱。

制造一个大热门和制作一部电影并不完全是一回事。要想吸引上千万人掏钱观看你的电影，有些事情你必须做，有些事情你又不能做。你只能倾囊聘请你能请到的最大牌的明星为你助阵，万万不可太过“精打细算”。你只能设计一个皆大欢喜的结局，万万不可让你的大明星死掉。如果这是一部动作电影，那么特技效果越多越好。而且，如果条件具备，拍一部动作电影也许要更好。当然，就算你不遵守这些法则，你也有可能制造出一个大热门，但何必要铤而走险呢？毕竟，你正在投入大把的钞票。

这种热门中心主义的倾向已经由好莱坞的董事会议室，渗透进了美国的国民文化中。由热门制造机器产生的经济需求注定会让我们习惯欣赏大热门，而瞧不上其他东西。娱乐风险投资的账本已经被我们内化到了脑海中。所以我们才会像关注职业体育那样追踪每周末的票房结果——记录比分，把那些无可争议的胜利者和显而易见的失败者区分开。

我们完全被明星的魅力左右，高高兴兴地看着他们的报酬水涨船高，成日盯着他们荒唐离奇的私人生活，对他们的工作反倒没有太大的兴趣。从体坛大腕到著名的CEO，我们把大多数的注意力都放在了少数几个大人物的身上。换句话说，文化环境要求我们用“涂着热门色”的透镜去观察我们的世界。

如果一个东西不是大热门，它就是个失败者。它没有通过经济检验，所以永远不能再付诸生产。在这种热门中心主义思想的作用下，历史是由大热门记录的，而衡量质量好坏的最佳标准就是是否卖座。而且这并不仅仅适用于好莱坞。这就是我们分配货架空间的方式，这就是我们安排电视时段的方式，这就是我们设计广播节目表的方式。其中的逻辑很简单：

最后要说的是，我们对热门文化的反应对热门文化也有促进作用。货架空间的分配就是一个零和合游戏：一种产品取代另一种产品。迫于这个问题，娱乐业中的每一个渠道都自然会选择最流行的产品，赋予它们优先地位。当我们把商业重心放在这些大赢家身上时，我们实际上就扩大了它们与其他所有产品之间的裂痕。从经济上看，这就等于这么一句话：“既然富翁只能有几个，那他们至少也得是超级富翁。”这样一来，陡峭的需求曲线变得更陡了。

但现在，这一切已经开始改变。办公室里的饮水机曾经可以穿越文化的边界——办公室里有多少种人，就会有多少种人聚集在它的周围。但现在，我们越来越喜欢组成我们自己的“部落”，联结这个团体的是

精神的共鸣和相同的兴趣而不是既定的广播节目表。我们的饮水机变得越来越有实质性——有许多不同的饮水机，而聚集在每一台饮水机旁的人都是自己选择加入的。我们正在从一个大规模市场退回到利基市场，只不过，定义不同市场的不再是地理位置，而是我们的兴趣爱好。

长尾的三种力量（1）

第三章

长尾的三种力量

制造它，传播它，帮助我找到它

我们可以把长尾理论浓缩为简单的一句话：我们的文化和经济重心正在加速转移，从需求曲线头部的少数大热门（主流产品和市场）转向需求曲线尾部的大量利基产品。在一个没有货架空间的限制和其他供应瓶颈的时代，面向特定小群体的产品和服务可以和主流热点具有同样的经济吸引力。

但仅有这一点还不够。新的供给必须有新的需求相伴。否则，长尾会渐渐枯萎。由于长尾不仅要用供给多样性来衡量，还要用加入到长尾中的人来衡量，所以，需求曲线的真正形状只有在消费者们得到了无限选择空间的情况下才会显现出来。唯有所有人购买、使用或以其他方式分享这些新利基产品中，选择空间的大爆炸才会转化为一种经济和文化力量。长尾诞生于上百万个利基产品，但如果这些产品无人问及，长尾是没有意义的。

总的来看，我们可以把所有这些要点归结为长尾时代的6个主题：

1.在任何市场中，利基产品都远远多于热门产品。而且，随着生产技术变得越来越廉价，越来越普及，利基产品的比重仍在以指数级的速度提高。

2.获得这些利基产品的成本正在显著下降。数字传播、强大的搜索技术和宽带的渗透力组合成了一种力量，凭借它，在线市场正在改写零售经济学。现在，许多市场已经有能力供应空前丰富的产品。

3.但仅仅供应更多的品种并不能改变需求，消费者必须有办法找到适合他们的特殊需求和兴趣的利基。从自动推荐到产品排名，一系列的工具和技术都能有效地做到这一点。这些“过滤器”可以把需求推向长尾的后端。

4.一旦有了空前丰富的品种和用来做出选择的过滤器，需求曲线就会扁平化。热门产品和利基产品仍然存在，但热门产品的流行度会相对下降，利基产品的流行度则会相对上升。

5.尽管没有一个利基产品能实现大的销量，但由于利基产品数不胜数，它们聚合起来，将共同形成一个可与大热门市场相抗衡的大市场。

6.当以上几点全部实现，需求曲线的天然形状将会显现出来，不受供给瓶颈、信息匮乏和有限货架空间的扭曲。而且，这种形状受少数大热门的支配程度，远不像我们想象的那样大。相反，它的分布就像人口本身一样分散。

一句话：一条长尾就是没有被经济匮乏滤去真面目的文化。

长尾的出现

上述一切的发生全都少不了一个至关重要的经济扳机：降低获得利基产品的成本。成本为什么会降低？不同市场有不同的答案，但原因通常与长尾的三种强大力量有关：

结果：内容更多，长尾更长

图4-1

力量一：普及生产工具

第一个力量是生产工具的普及。这方面，最好的例子就是个人电脑。电脑可以将印刷、电影制作、音乐创作和其他任何事情置于任何人的掌控之中，它的威力意味着“生产者”的队伍已经壮大了上千倍。现在，业余爱好者们能做到短短几年前还只有专业者会做的事，有数百万人有能力制作电影短片、音乐专辑或是将他们的想法发布到全世界——而且有相当多的人确实这么做了。天才并非哪里都有，但已经广布四方：如果你将创造能力赋予足够多的人，精品的出现只是时间问题。

正因如此，我们的选择空间正在以前所未有的速度膨胀。这会让长尾向右延伸，成倍扩大可选产品的阵营。以音乐为例：新发行专辑的数量在2005年令人震惊地上扬了36%，曲目总数达到了6万（2004年是44000），这很大程度上可以归因于音乐家们录制和发行自创音乐的便捷度。同时，世界各地的乐队也将30万首以上的曲子上传至MySpace，进一步延长了那条已经很长的尾巴。

第二种力量就是通过普及传播工具降低消费的成本。尽管每一个人都能参与创作，但如果创作出的内容无人欣赏，一切便毫无意义了。个人电脑把每一个人都变成了生产者或出版者，但把每一个人都变成传播者的是互联网。

结果：获得利基产品的途径更多，长尾扁平化

力量二：普及传播工具

最有趣的一面是，这是一种“字节对原子”经济学，奥妙在于花几分钱在线传送内容和花几美元用卡车、仓库和货架送货的不同。不过，即使对有形产品来说，互联网也大大降低了接触消费者的成本。数十年来，沃尔玛投入数十亿美元才建立起了实际上最成熟的供应链，只为以低价格向全世界千千万万的消费者提供品类齐全的商品。今天，任

何一个人只需在eBay上开个店，就可以接触到毫不亚于沃尔玛的广阔市场。

互联网只是降低了接触更多人的成本，有效地提高了长尾市场的流动性。这种流动性继而带来了更多的消费，有效地抬高了销售曲线，扩大了曲线之下的面积。

第三种力量就是连接供给与需求，将新产品介绍给消费者，推动需求沿曲线向右移动。这种作用的形式多种多样，可能是Google的“群体智慧”搜索引擎，可能是iTunes的好歌推荐，也可能是口头传播效应或消费者的博客。对消费者来说，这意味着寻找非主流内容的“搜索成本”降低了。

结果：将需求从大热门推向小市场

图4-3

力量三：连接供给与需求

在经济学中，搜索成本是指任何妨碍你寻找目标的东西。某些成本是非货币性的，如时间浪费、争论、错误的时机或迷惑之处。其他一些成本则是明码实价的，比如错误的购买，或是因为没有找到更便宜的选择而被迫高价购买。只要你能更容易地找到价格和产品本身却让你满意的产品，你的搜索成本就降低了。

我们在后文中还将细谈这个问题，但现在需要强调一点：其他消费者的行动往往是最有用的指示信号，因为他们的动机与我们最为统一。Netflix和Google便利用了消费者的集体智慧，它们会观察数百万人的行动，然后将这种信息转化为相关的搜索结果或建议。

当个别消费者贴出用户评论或在博客上表达自己的喜恶时，他们也扮演了指导者的角色。由于你能很轻松地获得这类基层参考信息，你在

寻找某种新产品的时候就更容易以更快的速度找到让你满意的选择。这会鼓励你走到你熟悉的领域之外去探索一番，经济效果不言而喻：推动需求向利基市场转移。

当消费者们聚在一起相互交流时，还有一件重要的事将会发生：他们会共同发现，他们的品味千差万别，根本不像那些铺天盖地袭向他们的营销战役所暗示的那样统一。消费者的兴趣已经多元化，他们正散向越来越专项化的不同小圈子，越来越深入地探讨着圈内的主题爱好——当志同道合者们走在一起时，他们必然会这样做。受虚拟或非虚拟企业的鼓励，他们开始共同探索未知的领域，离传统之路越来越远。

正是这些将消费者联结在一起的新技术推动需求从曲线的前端走向了长尾。换句话说，第三种力量进一步扩大了对利基市场的需求，让曲线变得更加扁平，将它的重心从中部推向了右部。

三种力量中的每一种都代表着新兴长尾市场中的一系列新的机会。生产工具的普及使生产者的队伍急剧壮大；超高效的数字经济学创造了新的市场和新的交流中心；最终，利用集体智慧联络供给与需求的能力带来了崭新的推荐和营销方式，本质上扮演了新时尚领军人的角色。

简单地说，长尾的奥妙尽在下表之中：

表4-1

长尾的奥妙

力量 企业 范例

1 生产普及 长尾 数字摄像机； 工具制造者，生产者 桌面音乐和视频编辑软件，博客工具

2 传播普及 长尾 亚马逊，eBay，iTunes，Neflix 集合器

3 供需相连 长尾 Google，博客，Rhapsody的自动推荐，畅销榜 过滤器

《长尾理论》第二部分

新市场 从头部到长尾（1）

1982年，一个名叫理查德?韦瑟福德（Richard Weatherford）的书商敏锐地意识到，新兴的个人电脑完全可以掀起二手书市场的一场革命。全国各地有数千家二手书店，它们的藏书也五花八门，各具特色。实际上，无论你想要哪一本书，市面上都一定有人在卖它，你只是不那么容易找到它。韦瑟福德认为这主要是个信息问题——正是电脑最擅长解决的那种问题，于是他写下了一份商业计划，准备创立一个公司，在网上建立一个旧书经销商数据库。他把公司称为Interloc，也就是Interlocutor（对话者，滑稽剧中的插科打诨者）的简写——这是表达“中间人”之意的一种绝妙方式。

韦瑟福德的眼光超前了20多年，可惜没能找到资助者。但在1991年，他被图书和杂志服务公司法克森（Faxon）召入麾下，肩负起了拯救BookQuest的重任，而BookQuest一直在尝试的理念正与韦瑟福德不谋而合。这次努力仍然没有成功——因为这种想法仍然超前十几年，但韦瑟福德至少看到了寻求资助的希望。1993年，威瑟福德终于用筹自其他书商的5万美元创立了Interloc，那时候，万维网甚至还没有诞生。这时候的Interloc是个封闭式网络，书商们可以通过它搜索其他书商的存货，为自己的顾客们寻找图书。它创造了一种数据标准（直到今天还在使用）和一种允许书商们通过调制解调器传输书目清单的软件。1996年，它拓展到了万维网上。

1997年，前工会领袖、麦肯锡公司的顾问及克林顿时期的劳工部长助理马蒂?曼利（Marty Manley）在寻找一本绝版旧书的时候发现了

Interloc。他被Interloc的功能深深震撼了，立刻就意识到这样丰富的一个信息库在细分化的图书市场上有多么大的潜力。于是他与韦瑟福德取得了联系，提议将Ineterloc与一家新公司合并，开始同时为消费者和书商提供服务。该年稍晚些时候，两人聚首伯克利，共同在曼利的家中创建了Alibris。

这里，我们有必要花点时间谈谈二手书市场。在过去的几十年中，二手书市场实际上主要是由两个截然不同的市场组成的。约有2/3的领地被红红火火的教科书生意占据，校园交易是这个市场的核心。剩下的1/3属于12000家左右散布在全国各地的小二手书商店，是个相对比较沉寂的领域。

二手教材可谓高效市场的一个典范——每一年都有数百万学生先购买、再转卖那些昂贵但却只用一个学期的教材。哪些书有转卖价值取决于核心课程的设置，价格高低取决于校园书店之间的竞争程度，而且市面上的教材每两年就会更新补充一次。

教材出版商们对此倒不太在意，因为教材有转卖价值也意味着他们的新版教材可以卖更高的价格。事实上，这个市场上的经济模式更像是一种租赁而不是买卖交易。一般来讲，书店可以五折买下教材，然后以七五折转手出售。总的来看，“租赁费”大约在教材标价的1/4~1/2之间，具体多少要看学生买的是新书还是二手书。这种机制实在完美，以至于现在的美国二手教材市场已经是个170亿美元的大蛋糕，占高校书店销售总额的16%之多。

但出版商们必须保证二手书不会永远流传下去，否则新书的销路会大受影响。他们的高招就是不断发行新的版本，每次都将页码重新调整（这样二手书就不能再用了）。正因如此，市场上的旧存货时不时地会被清洗一次。

但非学术二手书市场就没有这样的效率了。典型二手书店的进货渠道相当有限，只能指望当地人出售他们的藏书。结果，这些书店的品种选择表现出相当大的随意性，店主率性而为，购书者只能撞大运，供与求没有任何的针对性可言。对书店的老主顾们来说，这种随意性正是吸引力之一，因为这透着一股探索和意外发现的刺激感。但如果你要寻找某一本特定的书，就算你逛遍整个书店，翻遍每一个书架，你也很有可能一无所获。

用经济学的术语来说，二手教材市场的效率来自于超强的流动性。商品种类相对较少，买家和卖家又多如牛毛，所以你以合适的价格买到中意产品的概率相当大。相比之下，非学术二手书市场的缺陷正在于极差的流动性——商品种类无穷无尽，买家和卖家却数量不足。在产品太多、交易者不足的情况下，你找到合意产品的概率自然很小。正因如此，人们在寻找某种特殊书籍的时候大多都不会考虑二手书店。

韦瑟福德却意识到，尽管单个书店的经营模式并没有太大的意义，但若放在一起考虑（将所有书店组合或联结在一起），整个二手书市场的潜力就不可估量了。可想而知，12000多家书店的藏书总量可以和世界上最好的图书馆抗衡。韦瑟福德就是这么做的。Alibris将各书店的店主们上传的书目全部收编，在使用Alibris数据的在线书商那里，这些二手书的信息就列在新书的旁边。

Albris向亚马逊和bn.com这样的大网上书商们提供了这个数据库，这些书商将二手书和新书的清单结合在一起，有效地让“绝版”老书复活，提供了新书之外的一个价格低廉的新选择。这种模式给二手书市场带来了数百万新顾客，于是二手书店将书目电脑化的积极性更高了，而这种积极性反过来又进一步丰富了Alibris（和它的在线零售伙伴们）的可售品种。这是一个经典的良性循环，二手书销量从此开始突飞猛进地上涨。在多年的停滞之后，这个220亿美元的大市场重新开始以两位数的速度增长，而这种进步全部是由一个6亿美元的网上市场贡献的

——根据书业研究集团（Book Industry Study Group）的统计，这个新市场的年增长率已经超过了30%。

新市场 从头部到长尾（2）

进入集合器

Alibris就是一个长尾“集合器”——也就是能将数之不尽的各类产品集合起来（通常集合在同一个地方），将它们变得易于寻找、唾手可得的公司或服务。Alibris将上万家二手书店的藏书联为一体，实际上就是用信息的力量在一个原本缺乏流动性的市场中创造了一个流动性市场。在存货和顾客群达到一定的规模后，Alibris释放出了二手书市场的潜在价值。而且，相比自己从零开始地积累这样多的存货，Alibris模式的成本微不足道，因为它将大多数书目集合工作都分派给了各个二手书商——他们都是自行输入和上传产品清单的。

这就是长尾经济的根本逻辑：销售成本越低，销量就越大。在这一点上，集合器印证了长尾的第二大力量——普及传播工具。每一个集合器都可以降低市场的进入门槛，允许越来越多的产品跨过那道障碍，找到属于自己的顾客群。

这样的例子不胜枚举，但这里我只能给出其中的几个。Google集合了广告的长尾（中小广告商或依靠广告赚钱的出版商）；Rhapsody和iTunes集合了音乐的长尾；Netflix是电影长尾的集合器；eBay不仅集合了有形产品的长尾，也集合了有形产品经销者的长尾——连想要处理掉多余生日礼物的普通人也包含在内。

集合器的概念也绝非局限于产品销售领域。像Bloglines这类使用RSS标准聚合网上内容“渠道”的软件也是“集合器”，原因很简单——它们能收集和订阅网上内容的长尾，包括不计其数的博客。维基百科全书

也是一个集合器，它收集的是知识和知识拥有者的长尾。类似的例子还有很多很多，从理念到人，任何事物都可以被集合。

在本章中，我将把重心放在商业集合器上。商业集合器主要分五大类：

1.有形产品（如亚马逊、eBay）

2.数字产品（如iTunes、iFilm）

3.广告/服务（如Google、Craigslist）

4.信息（如Google、维基百科全书）

5.网上社区/用户自创内容（如MySpace、Bloglines）

其中的每一类都有各种不同的形式，上至大公司，下至单个人，谁都可以运行一个商业集合器。如果某一个博客在尽可能地收集有关某个主题（比如说针线活儿）的所有新闻和信息，那么它就是一个集合器，跟雅虎没什么区别！某些集合器力求囊括一整个领域，比如Netflix（电影）或iTunes（音乐）；其他一些则瞄准了特定的细分市场，比如只集合证券交易委员会文件或电子音乐的服务商。

还有许多集合器是跨领域的。亚马逊也集合物理产品（比如电子产品和厨具）和数字产品（比如电子图书和可下载的软件）。Google同时集合信息、广告和数字产品（Google视频）。MySpace，也就是乐队和其歌迷们的火暴网上空间，既是音乐内容（如免费歌曲）的集合器，也是听歌者的集合器——正因为这样，它还制造出了有关这些乐队的更多内容，比如评论、新闻和其他一些昙花一现的歌迷创意。

从混合到纯数字

让我们首先对比一下第一和第二类网上集合器：有形产品和数字产品。它们都是长尾中的机会，但相比前者来说，后者能沿长尾伸展到更远的地方。

从BestBuy.com的摄像机大全到Netflix的DVD仓库，有形产品的在线零售商们可以供应的产品种类比它们的“砖头和水泥”对手多出数百倍，但说到底，他们毕竟也会受到限制。相比之下，销售数字产品的企业就没有这种限制——比如iTunes上的专辑或歌曲，电视节目，或是Google视频上的业余创作。理论上说，这类企业可以沿着长尾一路延伸到底，把产品种类扩充到无所不包的程度。（服务、用户自创内容和网上社区这另外三类集合器主要是以数字信息为基础的，因此也具有这个特性。）

我们把第一类企业称为混合零售商，因为它们是邮购经济学（有形）和网络经济学（数字）的混合体。在这样的经营模式下，产品一般是通过邮件或联邦快递运送的，而效率来自两个方面：第一，用集中化仓储方法降低供应链成本；第二，尽量利用网站的搜索功能和其他信息优势提供无限的产品选择。

以亚马逊的CD销售为例。亚马逊本身列有将近50万种CD，再加上它的诸多第三方“市集”销售商的存货总量，它的CD总数可能接近80万种。这个数字仍在稳步上升，所以在几年之内，亚马逊的CD就将超过100万种。但是，这样丰富的产品目录中仍然存在几方面的限制。

由于CD是有形产品，在它们被卖掉之前，你总要把它们储存在某个地方。所以，亚马逊上所列的每一种CD都存在一定的存货风险。毕竟，一张CD有可能永远也卖不出去。另外，每一次销售都潜含一定的运输成本，所以在现实中，一张CD的价格决不会低于3美元左右。最后一点更重要：一张CD上的歌曲是不可能单独出售的；你要么买下整张CD，要么一首歌也听不到。

显而易见，亚马逊的CD经营模式远胜于一般的唱片店，这就是它的CD品类是后者上百倍之多的原因。亚马逊已经沿长尾前进了很长的距离，但并没有一路到底。根据SNOCAP（一个数字特许权和版权管理服务商，专门追踪研究对等文件交换网的使用状况）的统计，正在网上流传的歌曲至少有900万首。这相当于近100万张唱片——而且这还不包括CD时代之前的大多数音乐，可想而知，这些音乐早晚也将以数字形式重现。另外，世界上还有不计其数的“车库乐队”和“卧室混音师”，他们也在制作和传播音乐，但从未发行过一张CD。若加在一起，这些音乐凑成另外100万张唱片是不在话下的。所以，不管亚马逊有多少经济上的优势，它实际上只能沿着音乐长尾前进1/4的路程而已。

要想一路走到长尾之末，也就是从最热门的金曲一直走到所有的新老车库乐队，唯一的方式就是彻底抛弃“原子”，将前前后后的所有交易都建立在“字节”的基础上。这恰恰就是我们所说的第二类集合器——纯数字零售商。

在纯数字模式下，每一种产品都只是数据库中的一个条目而已，实际上没有任何存储成本。传输成本只是宽带字节——这种东西可以大批量购买，价格也正迅速降低，而且仅在产品已被订购的情况下才需使用。再者，纯数字零售商可以在两种模式中做出选择：第一是将产品当成独立个体出售（就像99美分下载一曲的iTunes），第二是提供整体服务（就像Rhapsody的无限量音乐订阅）。

这些商业数字服务不仅有亚马逊在线CD业务的全部经济优势，还多了一个运输成本的优势：它们可以通过宽带网运送货物，实际上没有成本。这就是零售行业的最高境界——近乎为零的边际生产和销售成本。既然数据库中的一个条目和服务器上几个兆的存储空间其实没有任何成本，这些零售商没理由不去经营所有可以经营的产品。在未来

的某一天（当他们解决了像权利清算和合同这样的棘手问题时），它们一定能做到这一点。

这样来看，我们并不能在传统零售商和长尾零售商之间划出一道简单的界限。事实上，这里面存在一种渐进式的过渡：先是纯原子经济学，再是字节和原子的混合，最后是纯字节的理想世界。有形产品的数字目录可以降低销售成本，令商家沿着潜在长尾大大前进一步。剩下的尾巴则全部留给了更有效的纯数字模式。两者都是长尾，但后者可能比前者更长。

新市场 从头部到长尾（3）

销量

1. 有形零售商

有形零售商（如淘儿唱片店）的利润门槛。

2. 混合零售商

无零售费用的零售商（如亚马逊）的利润门槛。

3. 纯数字零售商

无形产品的零售商（如Rhapsody）的利润门槛。

产品

迈向无限多样性的三个步骤

开拓长尾

现在让我们回到亚马逊的故事，看一看这种渐进式过渡在现实中是如何发生的。亚马逊身兼混合和纯数字两种模式，后者的出现正是因为亚马逊已经开始尝试用新的方法降低成本，进一步沿着长尾向前迈进。

正如我们在前文中所说，亚马逊的第一个革新就是贝佐斯的最初设想：在线商业既可以拥有邮购商家的集中化配送这一基本优势，也可以拥有一家目录零售商的直销优势，而且无须负担印刷和邮递上百万份目录的成本。于是1.0版亚马逊问世了（1994~1996年前后）。

下一步就是继续降低公司的存货风险，不再毫无必要地为存在自家仓库中的产品付出成本。亚马逊用一个寄售工程做到了这一点。这一次，公司还是从书入手的。这个亚马逊优势（Amazon Advantage）工程给作者们的建议乍一听就像是个一边倒的霸王交易：支付29.95美元的年费，把你的书送到亚马逊，如果它卖掉了你的书，那么将55%的销售额留给它。一个作者为什么愿意这样做？因为这种方式进一步杜绝了特定订单的迟滞性和不确定性。简言之，它能确保一个作者的书存在库中，轻松可得，而且无须作者低声下气地祈求一个出版商提供这样的服务。

降低成本的第三个步骤就是将虚拟存货模式加以扩展，引入其他大零售商，利用他们与生产商和分销商的现有关系。亚马逊将成熟的电子商务技术提供给了像玩具反斗城（Toys“R”Us）和Target这样的一流零售商，为这些巨人伙伴设立了网上店面，让他们自行处理自己的全部存货。每得到一个新伙伴，亚马逊的实际存货中就会多出上百万种新产品。

当然，并不是所有的大零售商都愿意将自己的数字化前景置于亚马逊的掌控之中，那些愿意这样做的零售商也常常要求成为本领域（比如家庭用品或玩具）的独家供应商。尽管这限制了亚马逊的扩展空间，但总的来说，扮演这样一个“租用集合器”的角色使亚马逊享受到了这

种服务模式的经济优势，免去了亲自执行交易的麻烦。用你的软件和服务器换取服务费也许是最为有利可图的生意，eBay就是这方面的一个典范。

但事实证明，虚拟存货模式的大发展是一个“向下”而非“向上”的过程：也就是说，亚马逊的合作伙伴并非越来越大，而是越来越小了。1999年，亚马逊开始用它的“市集（Marketplace）”工程为大大小小的所有商家提供服务，就此将店面服务模式拓展到了eBay的领地中。从专营店到单个人，任何规模的零售商和分销商都可以把自己的产品列在亚马逊上，与亚马逊自家仓库中的存货没有两样——而且顾客们购买这些产品与购买亚马逊的产品同样轻松。到2004年末，已经有超过10万个市集卖家加入了亚马逊，而且这些第三方商家的销售额占亚马逊总销售额的比重已经接近40%。

这种虚拟销售模式的兴起令传统存货模式的难题更为突出了。我们知道，一个像Best Buy这样的连锁零售商必须将它的产品（比如摄像机）分配到各个商店中，大致猜出哪里存在需求，需求能有多大。不用说，人和产品必须聚在同一个地方——需求和供给必须在商店的货架旁相遇。但这个零售商不可能总是猜对，至少一定程度上是这样。一旦猜错，供给就会失衡：在某些商店供不应求的同时，另外一些商店却出现了多余存货，既造成产品贬值，又白白挤占宝贵的空间。

在亚马逊市集工程的分散化存货方式下，产品仍然摆在全国各地的货架上，但是它们已经被编入统一的目录，列在同一个中心市场——亚马逊的网站。这样一来，只要顾客订购一样产品，持有存货的小商家就能直接包装和递送产品。像连锁零售商一样，亚马逊也能将集中化的供给和分散化的需求联络在一起，但它的模式还有一个独特之处：商店和顾客无须处于同一个地方。有点讽刺意味的是，这种分离反倒使供给与需求更有可能真正相联了。不管怎么说，就算供求匹配的效

率没有提高，亚马逊毕竟不再负担任何成本了——多余存货只会在第三方卖家的货架上慢慢贬值。

随着这一工程的不断进步，亚马逊正在步步逼近，眼看就要彻底打破有形货架的专制地位。它不需要猜测哪个地方会存在需求，也不需要猜测这个需求会有多大。市集工程中的全部风险都转嫁给了一个小商家网络，这些小商家会根据自己的经济特征自行决定去经营什么样的产品。（我们将在第9章里更详细地谈谈有形货架的专制问题。）

即需即存

虚拟和分散化存货是沿长尾前进的一种绝妙方式，但彻底摆脱有形存货甚至能让你更上一层楼。迈向这个经济天堂就是亚马逊的下一步行动。它准备创造一种新模式，让所有存货都以字节的形式存在，直到产品运送出门。

经营图书有一个大难题：有很多书一年下来也只能卖出一两册而已。对这样的书来说，就连10册的订单（更别说100册或1000册）也不敢指望。即使一本书在售出之前的存储成本（有可能要存上整整一年）只有1美元，零售商也会问自己这样一个问题：如果这本书只能卖这么几册，我值不值得销售它呢？要想经营一本每年只能卖一册的书，零售商们需要一种经济上可行的高效方式——这就意味着近乎为零的存货成本。

亚马逊的对策就是“即需即印”。在理想化的形式下，一本书在出售之前一直只是数字文件而已。一旦有人订购，激光打印机马上开动，一本新书很快出炉，看起来与一般的平装本并无两样。由于字节只有在订单到来的情况下才会转化成原子，成本是与收益完美对应的——或者用最简单的话说，如果一本即需即印的书从来无人问津，那么它的生产和存储成本始终为零。这种模式的潜在效率高得难以估量，也许某一天会让有史以来的所有书籍都能上市销售。如果你是一个书商，

这意味着你无须琢磨哪些书值得经营，哪些书不值得经营，因为对即需即印模式来说，犯错误的成本同样为零。

这只是理想形式。在目前，即需即印的方法主要是用来补足存货的：如果存货少了那么几百本，那就再印一次。但随着技术成本的降低，每次印刷的数量正在下降，逐渐向理想形式下的单册印刷靠近。

亚马逊最初的做法是在自己的仓库里放置一些工业打印机，随后，它在2005年中期实现了一大飞跃，收购了顶尖的即需即印企Booksurge公司。几个月之后，它将同样的方法用于电影业，买下了CustomFlix公司——一个即需即出的DVD制作商。现在的亚马逊可以持有不占用空间也没有任何成本的存货：这些图书和电影在被订购之前只是数据库中的一个文件罢了。

当然，即需即印的概念并不是亚马逊发明的。这早就是图书业的一个梦想，只是一直受制于技术和经济上的限制，直到不久之前还未能实现。令人惊讶的是，印出一本看起来像模像样的平装书并不是问题所在。当你收到亚马逊递给你的一本平装时，除非你知道区别在哪里（主要在里页插图的复印质量上），你也许说不出这本书究竟是原出版商批量印刷的5万册之一，还是亚马逊某个仓库中的一台激光打印机单独印制的。

尽管即需即印模式的经济优势显而易见，但出版业还远没到普遍转向这种模式的时候。对大批量印刷来说，传统印刷方法的成本还是要低得多。把一部书稿转化成适合即需即印模式的文件仍然成本不菲。而且即需即印模式仅局限于一定型号的纸张，也就是说，如果一本书的纸张大小超出或低于某个特定的标准，那么它就必须重新设计，重定格式。另外，版权问题也不易处理。对一些比较老的书来说，制作即需即印版本需要征得作者的同意。但许多作者不会同意这样做，因为他们担心即需即印模式下的溢价（即需即印图书的价格要高上几美元，因为制作成本比大批量印刷要稍高一点）会影响销量。

但即需即印模式的潜力是无穷的，而且这种潜力并不局限于零星印刷的图书。出版商最大的成本就是退货成本——如果书商把卖不掉的书退回，出版商只能遵照行业惯例无条件接受。书商们之所以会超量订货，是因为他们不希望在两次印刷的间隔期内陷入缺货的窘境，而既然供给过剩的成本全部由出版商承担，那么多进几本书没有什么风险。但是，如果书商们知道两次大批量印刷之间的需求可以用小批量的即需即印方式来满足，那么他们或许会愿意根据他们的实际需要来订货，这有可能大大降低出版商的退货成本。

所以，即需即印模式的经济效率不仅有开拓长尾的潜力，也能给“头部”的大热门们带来利益，而赌在大热门上的美元显然要比长尾多得多。不用问，这是一种强大的诱惑，必然会加速各路商家对这种新技术的接受。

新市场 从头部到长尾（4）

存货的消亡

降低成本的终极方法就是完全消灭原子，用字节处理一切。纯数字集合器企业只需把产品储存在硬盘上，然后通过宽带运送它们。生产、存储和销售成本接近于零，版税只有在产品售出的时候才需支付。这是最高境界的即需即制市场：由于产品都是数字的，它们可以根据需求状况克隆和传送无数次——可能是零次，也可能是数十亿次。一个畅销大热门和一个无人问津的大冷门只是数据库中的两个不同条目而已，在新技术和硬盘经济学的时代，两者没有任何区别。

今天，iTunes、Rhapsody和其他一些数字音乐服务商正在为我们上演这样的精彩好戏。但这样的机会绝不是音乐界的专利。掌握过去的有形产品，想办法把它们转化成数字，然后将它们直接传送到你的家中，这就是这个时代的大势所趋。

对视频产品来说，纯数字市场有多种形式，既包括有线电视公司提供的即需即播服务，也包括Google视频一类的网上视频集合器。像BitTorrent这样的对等文件交换技术是数百个非商业数字视频市场的定海神针，而iTunes正在为它的视频iPod打造一个兴旺的付费视频下载市场。某些视频属于电视内容，已经把这类以网络为基础的数字视频市场变得就像空中的一个TiVo。还有一些集合器提供电影内容，这个市场也许会在某一天击败Netflix的多样性，将所有产品变得瞬间可得（引领这一行动的也许就是Netflix自己）。

曾经储存在卡带和DVD上的视频游戏现在正逐渐转化为字节，可以直接传送到卧室中的游戏主机上。这种变化为各种新老游戏创造了一个新市场，也为新角色、新版本一类的补充性内容创造了一个新市场。任天堂公司正在用它的新一代主机阐释这种理念，这种代号“革命”（Revolution）的主机将向后兼容之前的各代主机，把大多数久违多年的老游戏变成可以选择的长尾内容——或为取乐，或为怀旧，你只需支付少许费用就可以下载和重温这些游戏。

其他内容也是同样，无论是电脑软件，电子和音频图书，还是网上报纸和杂志。过去，我们只能用纸张或塑料承载它们，不得不处理复杂的仓储和运送问题。现在，它们都迎来了数字版的伙伴和随之而来的数字经济学。两种体验不会完全相同，所以很多人仍然更喜欢纸面版的书籍和杂志。但两者的功能差距正在缩小，而且，数字版本的传播优势是不可抗拒的。

货架争夺战 有限货架的世界（1）

大热门已经在这个世界牢牢扎根，无论你喜不喜欢。那些货架有限的零售商店、广播电视网和千篇一律的大众化产品同样无处不在。尽管电子商务进步神速，但在线购物占美国零售业的份额仍不到10%，只是刚刚超过目录购物而已。即使是在线购物模式最狂热的支持者们也不敢奢望这种模式能占据消费者长期支出的1/4以上。

这不光是因为砖头和水泥企业有瞬间购物的便捷性和触觉上的优势。我们也是一种群居动物，有时候，我们希望与其他人一起做一件事。这是一种安慰，而且共同的体验能拉近我们的距离。

这就是幂律曲线总会呈现不均衡状的原因。长尾市场的曲线通常比传统市场略平一点，但它们也有自己的大热门。不管我们之间有多少不同之处，我们之间的相似之处总是更多。这一点不仅不可避免，实际上也对推荐系统和其他过滤器的运作至关重要，而正是这些过滤器让在线市场充满了活力。

在这一章里，我们将回到幂律曲线的最左端，也就是大赢家们的领地。我们会谈一谈货架的优势和成本，也看一看广播技术和好莱坞造星机器的优势和成本。让我们从优势开始。

大热门对社会和商业的统治力也许已经不像过去一个世纪中那样强，但它们的影响力仍然是无可比拟的。其中一个体现是，它们可以创造大众文化热点，然后围绕这些热点孕育定位更加明确的细分市场。

成功的长尾集合器既需要冷门产品，也需要大热门产品。它们必须跨越整个多样性光谱，从吸引面最宽的流行产品一直延伸到吸引面最窄的另类产品。唯有如此，它们才能整合信息资源，指明一条对所有人都有意义的长尾探索之路。

消费者们喜欢一站式购物。他们希望自己正在寻找的东西就在某个地方等着他们。只要一家商店能让消费者们坚信这一点，它就能获得成功。这是一种最高境界的选择过程，你知道有些过滤器正在从所有产品（至少是那个领域内的所有产品）中挑选最好的。这个概念就是长尾集合器如此令人心动的原因。

如果你只有头部中的产品，你很快就会发现你的顾客们有更多的要求，而你无法满足他们的要求。如果你只有尾巴中的产品，你会发现

顾客们手足无措，不知该从哪里看起。他们会失去方向，因为你提供的所有东西都是他们不熟悉的。同时供应头部和尾部产品的重要性正在于此：你的起点是消费者们已经了解的一个世界——主题明确的地点和熟悉的产品。

这方面的一个经典范例就是MP3.com——最早的在线音乐服务商之一。1997年，一个名叫迈克尔?罗伯逊（Michael

Robertson）的企业家创办了一个看似典型长尾企业的网站。它允许任何人上传音乐文件，也允许所有人分享这些音乐。罗伯逊认为这样的服务能绕开传统的唱片公司，为艺术家和音乐迷们搭建一个直接联系的桥梁。乐队支付的网站宣传费将是MP3.com的收入来源。唱片公司的专制将被粉碎，一个百花齐放的新时代将会来临。

但是，尽管MP3.com的成长速度快得惊人，没多久便拥有了数十万首曲目，但那些苦苦拼搏的乐队仍旧找不到足够多的新听众，独立音乐圈也没有任何革命可言。事实上，MP3.com被扣上了一顶名副其实的臭帽子：一个良莠不分的蹩脚音乐大杂烩。

MP3.com的问题很简单：它只是一个长尾网站。在大多数时间里，它根本没有与唱片公司签订供应主流素材和流行商业音乐的许可协议。因此，消费者们找不到他们熟悉的条目，自然也就找不到探索长尾的起点了。（后来，MP3.com在寻找可行商业模式的过程中开始提供一种新服务，允许用户上传他们手中的商业CD，结果引发了唱片业铺天盖地的法律诉讼。最终，MP3.com被迫关闭了。）

MP3.com模式之所以失败，iTunes模式（对独立音乐家并没有太多的倾向性）之所以成功，原因皆在起点的不同：iTunes一开始就与各大唱片公司达成了协议，因此拥有足够多的主流音乐。接下来，它也添加了越来越多的非主流音乐，“版权集合器”将数十万独立音乐家的作品带到了它的硬盘中。因此，iTunes的顾客们可以在一个业已存在的

市场中开始探索。在这个市场中，大名鼎鼎的商业音乐分别代表了各个音乐类别，就像是探索小众音乐的天然起跑线。

（顺便说一句，我们有必要思考一下这样一个问题：既然MySpace的自由独立音乐模式与MP3.com是如此的相似，它又为什么如此成功呢？原因似乎在于网络社区和音乐内容在这个网站上的有效结合。广大歌迷之间的强大社交纽带能帮助他们找到他们原本找不到的内容，而这些内容又给了他们一个继续访问这个网站的理由。这样的良性循环帮助MySpace避开了致命的耗竭现象——正是这样的现象令从前的那些为了联系而联系的社交网站毁于一旦。）

城市长尾

大城市也是一种“大热门”。如果你把全球各地的人口聚居状况画成一个图，你也能得到一条幂律曲线。从上海到巴黎，少数大城市中聚集着大量的人口，而其他城市大多人口较少。正如理查德?佛罗里达（Richard

Florida）在《创新阶层的崛起》（The Rise of the Creative Class）一书中所说：

人们之所以聚在一起，不光是因为他们愿意彼此靠近，也不光是因为他们喜欢那些设施齐全的都市中心，尽管这两者都很重要。他们和他们的公司聚在一起，也是为了利用密集人口所带来的生产率优势、规模经济和知识外溢效应。如果不计其数的创新者、执行者和金融支持者都能不断地在办公室内外彼此接触，那么理念就能传播得更加自由，锤炼得更加锐利，实践得更加迅速。

这些大城市之所以存在，是因为密集聚居的文化和经济优势完全可以弥补城市生活的成本。颇有讽刺意味的是，其中一个优势就是无奇不有的细分市场。

像纽约、伦敦、巴黎和东京这样的地方实际上可以供应世界上的任何东西。想吃异国食品？没问题，各种风味应有尽有——有厄立特里亚风味，有孟加拉餐，还有蒙古的罐闷土豆牛羊肉。每一种娱乐都有，迎合每一种需求的服务都有，如果你知道哪一条小巷或墙上的哪洞里别有洞天，你会发现城市产品之丰富大可与亚马逊比肩。

为什么？因为城市人口太过密集，以至于通常散布四方的需求变得集中化了。某种意义上说，你可以把城市想象成都市空间的长尾，就像互联网是理念空间或文化空间的长尾一样。

就像作家史蒂文?约翰逊（Steven Johnson）所写：

一个只卖纽扣的商店在一个5万人的小镇里很可能找不到市场，但纽约市却有一个完整的纽扣商店区。亚文化在大城市中如此兴旺也是出于这样的原因：如果你有某种特殊的品味，你在一个有900万人的城市里更有可能找到你的知音。

城市理论学家简?雅各布斯（Jane Jacobs）多年前就已提出，大城市为小文化领域的兴起创造了绝妙的环境：

小镇和郊区……天生就是大超市的落脚点，没给其他商店留下多少空间；它们天生就是标准电影院或免下车影院的落脚点，没给其他影院留下多少空间。它们没有足够多的人口来支持进一步的多样化，尽管新的品种也可能引来顾客（恐怕寥寥无几）。

城市就不同了。它们不仅是大超市和标准电影院的天然之家，还有熟食店、维也纳面包店、外国杂货店和艺术电影院等等。所有这些事物都能共存：标准与奇异的共存，大与小的共存。无论你在哪些地方发现了城市中的活跃而又流行的成分，小成分的比例一定远远超过大成分。

货架争夺战 有限货架的世界（2）

货架的贡献

在我们埋葬货架之前，我们首先应该肯定它的功绩。今天的零售陈列架就是人类与产品供应链的互动界面，这个高度发达的供应链以最大效率地利用时间和空间为原则。一般的超市货架可能有2.1米高，1.2米宽，最多可至0.6米深，这样的立方容积已经可与一辆小型货车媲美。

一排排货架上摆满了根据行业标准货架的尺寸量身设计的包装商品，这已经成为现代社会丰饶性的象征。今天的一家普通超市有不下3万种不同商品，每一种都被巧妙地归置和展示在货架上，以便以最低的成本实现最大的销量。它既是一个高效仓储的奇迹，也是一台马力强劲的销售机器。

货架反映了零售科学的最高发展水平。超市货架上的产品都是根据仓储算法和市场需求弹性包装和排列的。最优存货方法每天都要在连锁零售店的总部中重新计算一次，而且随时会根据实际销售数据迅速调整。

这种货架仓储模式旨在启动零售机器的每一台引擎：满足现有需求，激发新的需求，从最小的空间里榨取出最高的销售业绩。超市货架的每一个维度都被详细地研究和抽样调查过，还有一帮零售人类学家用隐藏的摄像头和无线射频识别标签观察着它们的效果。对占据美国经济近60%江山的零售业来说，货架就是前沿阵地，而致力于货架科学的研究行业也是一个当之无愧的重要行业。

我们知道一个货架从上至下的精确价值梯度，无论对哪一种零售业态和哪一类商品来说，我们都知道稍低于顾客视平线的黄金位置值多少美元（比如在超市中，中部神奇货架的销售力是底部货架的5倍还多）。所以，商店可以精确地算出它们应该向生产商们索取多高的“位

置费”才能把它们的产品放在这些风水宝地，既提高厂商的销量，也提高自己的零售利润。

水平方向的设计则是一门品牌展示的学问。现在我们知道一个公司的产品占据多宽的空间才算恰到好处，既能吸引顾客的眼球，又不至于铺得太宽，白白浪费稀缺的前沿展区。凭借条形码，凭借销售现场与存货补给软件的珠联璧合，我们也知道如何让所有货架在任何时间都摆满正确的商品。

简言之，得益于超市专家们数十年来的苦心研究，我们已经知道如何最大效率地利用每一平方米的零售空间。只要你想想我们惊人的进步，想想丰饶性和多样性的大发展和全球供应链的降价效应，你就很难否认货架的贡献。可以说，它就是资本主义进步的化身。

一寸货架一寸金

但是，货架在很多方面过于浪费了。让我们从最明显的一点开始。对一块长1.2米、宽0.6米的板子来说，那样的月租水平高得离谱了。没错，你可以在一平方米的建筑面积上堆积出6平方米的货架面积，但零售业的经验法则告诉我们，用于安置货架的建筑面积每多一平米，用于过道、收银台和公共区域的建筑面积就要多上两三平方米。视商店类型而定，后屋的仓储和管理用地可能让必要建筑面积再大上25%。2005年早期的时候，美国主要地区的零售场地平均租金接近430美元/平方米，这意味着每平方米货架面积的净成本在每月26~33美元之间。

而且，砖头和水泥零售商们还要承担其他日常成本：职员工资、存货贬值、供电和其他公用设施、偷盗和其他“外漏”问题、退货、保险、宣传费用等等。加在一起，这些成本几乎与场地成本相当，足以把每平方米货架面积的总租金抬高到每月至少540美元的水平。按40%的平

均零售溢价率来算，这意味着每平方米的货架面积每月必须要创造1080~1620美元的收益——而且这仅仅能维持收支平衡而已。

正因为货架上的每一个位置都是如此宝贵，只有那些最有希望的产品（受欢迎程度或利润水平有一定保障的产品）才能得到这些位置。这是一种残酷的检验，绝大多数产品都难逃被淘汰的厄运。超市每年都会考虑15000种新产品，但根据消费者联盟（Consumer

Union）的统计，侥幸过关的少数产品中有70~80%支撑不了太长的时间。今天，一家电影租赁店经营一张DVD的平均成本是每年22美元，而只有最流行的影片才能承担这个成本。

如果你认为这还不算糟糕，那么请不要忘记，在货架上销售产品的隐性成本有可能比直接成本还要高。这些成本大多是机会成本，也就是产品短缺和潜在需求得不到满足的成本，这是由货架的物理限制决定的。Google时代已经让我们见识到了搜索便利性的经济价值。我们只需输入我们想找的东西（写错点都没有关系），它就会突然出现在我们的眼前。我们已经被有价值的推荐信息（其他人的经验教训）宠坏了，没有这些信息，我们永远也不会考虑或自己寻找某些东西。

但这些工具没有一个能用在你们本地的Safeway商店里，在这些地方，所有产品都被塞进了某个模棱两可的类别中（比如“罐装食品”），顾客的购物模式只有管理人员才知道，唯一可用的搜索引擎就是某个拿着最低薪水的存货管理员。其实这不是Safeway的错，也不是其他任何砖头和水泥零售商的错。因为这些零售商注定要生活在一个由货架和过道组成的非流动世界中，在这样的世界里，统治商品的是无从妥协的原子物理学，不是字节。

对这类有形事物来说，最不幸的规则之一就是固定性：它无法超越时间和空间。显然，一个有形物体在任意一个给定时刻只能待在某一个地方。一个金枪鱼罐头不可能同时出现在多个商品区中，尽管每一个

购物者都有自己的兴趣点和搜索条件：“鱼”、“罐装食品”、“三明治原料”、“低脂肪”、“折价”、“畅销”、“返校期促销”、“2美元以下”等等。

一个有形商店不可能随时随地地根据每一个顾客的独特兴趣重新布置商品。一瓶瓶葡萄酒不可能根据某次搜索结果魔术般地重新排列。就算下一个货架旁的某个顾客买了陈年豪达奶酪和黑橄榄，所以很有可能也会喜欢比诺葡萄酒，比诺酒也不可能突然跳到那一个货架上。在这方面，原子是很顽固的。

你把什么东西放到购物篮中，商店在你结账之前才会知道。而等你来到收银台的时候，商店已经来不及做出什么反应，除了免费送你一张折扣券之外再无其他高招。在某些地方，零售科学家们寄希望于使用智能购物车来解决这个问题，据说这样的购物车能通过无线射频识别标签来侦测车中的商品，然后据此发出推荐信息。但即使是这些科学家也没有隔空移物的本事，也没法轻松地根据推荐信息采取行动。在物理世界中，移动的是购物者，不是产品。

货架争夺战 有限货架的世界（3）

地理专制

有形货架还有一个劣势：它们会受制于地理位置。只有货架旁的人才能拿到货架上的东西。当然，这也是货架的一个优点：你附近的商店对你来说很方便，你可以马上把你购买的东西带回家。不管我们在网上花了多长的时间，我们毕竟还是生活在物理世界中的。

砖头和水泥零售业的主要限制之一就是地理因素：它们必须吸引当地的消费者。无论我们谈论的是电影、CD还是其他任何产品，砖头和水泥零售商们都只会经营能够保本的产品，也就是能从有限的当地人口中引来最多注意（和美元）的产品。

在美国，有20%的人口居住在离最近的一个书店10公里以上远的地方，有8%的人口离最近的书店有32公里以上的距离。对音乐店、电影院和影碟租赁店来说，这个数字也没有太大的差别。就算每一人都想去实体商店买东西，他们中的很多人也往往办不到。

别忘了，在物理空间的专制统治下，消费者太过分散就等于没有消费者。因此，本地需求必须足够集中，足以弥补有形分销的高昂成本。换种更明白的说法，没有足够的本地需求就没有商店。

这对各种产品来说都是成立的。气候炎热的地区之所以很少有滑雪商店，内陆地区之所以很少有潜水用品店（尽管这两种地方的人经常飞到其他地区去滑雪和潜水），就是例证。这些产品也有本地需求，但我们说过，任何一个商店都必须有足够多的本地需求。整个计算逻辑有点像下面这个公式：

销售额= 潜在顾客占总人口的比例 减去 距离商店16公里以上的人口比例 减去 从未光顾的人口比例 减去 没在货架上看到所需产品的人口比例 等等……

我们也可以换一种方式来看。从某种意义上说，你可以认为市场上存在一条顾客长尾，就像产品长尾一样。曲线横轴是各个城镇，纵轴是某种产品在每一个城镇中的潜在顾客数量。一个传统零售商可以把重点放在曲线头部，也就是顾客最为集中的地方。但我们已经知道，大部分顾客都在尾巴中，散布在多个不同城镇。这是传统零售业的一个不可告人的秘密。商店之所以会放弃一些生意，只是因为它们的经济法则不允许它们涉足这样的生意。

简单地说，这样的生意属于在线零售商。由于他们可以高效率地接触到所有高密度或低密度的城镇，他们有能力开发那条分散化需求的长尾。这就是一个世纪前的西尔斯新薨涂斯□居糜始哪柯甲龅降氖拢嚎

□□拦□行牡厍□远嘀植□返姆稚11.□枨蟆＝裉斓耐□狭闶凵堂且彩钦庋□龅模□徊还□□□堑乃俣雀□欤□杀靖□停□分忠哺□臃岣涣恕?

匮乏的天空

对大规模市场来说，广播的情势是无可匹敌的：它们允许你接触到上百万顾客，而成本与接触一个顾客一样低。尽管发射机和许可证的成本是固定的，广告收入却是可变的。你接触到的人越多，你赚到的钱就越多。在大热门的短头市场中，事情就是这么简单。

在广播技术于20世纪中期诞生后，我们突然有办法把同一个节目传送到每一个家庭了，也突然有办法在每一个晚上把同一部新闻片传送给每一个人了。相比亲自跑到一家剧院或是电影院，广播电视是一种不可思议的普及力量，它已经以空前绝后的效率把音频和视频新闻娱乐节目的观众群体扩展到了长尾深处。

但我们还是不能忘记，广播技术也有它自己的局限性，那就是物理规律：现有的波段只能容纳这么多的广播台，同轴电缆只能容纳这么多的电视频道。最明显的是，一天之内至多只能播24个小时的节目。

如果你是一家电视台或广播台的官员，这些限制对你来说是非常现实的。每一个频率和每一个频道都是有成本的。有时候是广播执照和电缆使用成本，还有的时候是招揽广告商的成本。无论是哪一种情况，只有用一种方法能够盈利（至少是收支平衡）：吸引足够多的观众，最大限度地利用宝贵的广播渠道。

传统的解决办法就是聚焦于大热门。热门节目不仅能聚合和集中观众群，高效地利用匮乏的传播资源，还能获益于营销上的网络效应，也就是人们所说的口头传播效应。一旦广告宣传让热门节目获得了一定的流行程度，口头传播效应就能发挥作用，有效地将它们带到一个新

的高度，直至变成无人不晓的大热门——如果它们真的能引起大众的共鸣的话。

但怎样才能制造出一个大热门呢？这么说吧，有两种基本方法可供选择：（1）四处撒网，寻找难得一见的天才，或者（2）使用流行产品制造公式来推出某种很容易卖掉的东西。猜猜看哪一种方法最为常见？

答案是后一种方法，而它的工具是在20世纪下半叶大行其道的热门中心主义媒体和娱乐文化。它的基本特征是：

?拼命地寻找适合所有人的大众化产品

?试图预测需求

?将“失败者”撤出市场

?有限选择

乌玛尔?哈克（Umair Haque）在写到数字媒体经济学的时候从“消费者注意力”的角度探讨了这种文化。一个迎合大众品味（就算是浅薄品味）的模式化电视节目总会有人看（连同节目中的商业广告），而在其他选择寥寥无几的情况下，看这个节目的人会更多——在电视史上的大多数时候，现实正是如此。电影和广播也是同样：

过去几百年中的娱乐经济学都信奉这样一个基本原理：内容和传播渠道是匮乏的，消费者的注意力是充裕的。不是每一个人都能制作电影、开办电台或拥有一家媒体。那些有能力这样做的人已经控制了生产方式。这是一个卖方市场，而消费者有浪费注意力的余地。

一个数据（电视上泛滥的广告）就能说明一切。在政府于80年代中期解除管制后，网络电视的每小时平均广告时间从1982年的6分钟零48秒

一路上升到了2001年的12分零4秒（升幅近50%）。为什么？因为美国人看电视的时间越来越长，尽管广告内容越来越多。既然他们在实质性内容越来越少的情况下仍然愿意贡献出他们的注意力，电视台为什么不利用这一点呢？就像哈克所说，从电视网的立场上看：“在这个双边市场上，越来越长的广告时间是一项由另一边负担的成本”。无怪乎电视广告如此泛滥。

货架争夺战 有限货架的世界（4）

“大热门主义”的敌人

上个世纪的匮乏时代给我们留下了不少弊病，根除它们需要很长时间，但我们已经迈出了第一步。第一代与网络共同长大的年轻人就是先锋力量。

2001年，第一代“数字国人”步入了成年。在1995年开始使用网络的12岁少年们现在跨过了18岁大关（尼尔森公司认为18~34岁年龄段是广告商们最为觊觎的群体，这些孩子刚刚进入这个群体）。其中，男孩子们对电视的疏远尤其明显。一边是丰富多彩而且很容易避开广告骚扰的网络世界，另一边是传统的网络电视，面对这样的选择，他们开始转向前者——18~34岁群体的收视率数据50年以来第一次下滑了。

尽管这种转移仍不成规模，但它是实实在在的：这个群体正在抛弃广播，转向奉行利基市场经济学的互联网。有了更多的选择，他们的注意力也转向了他们最喜欢的东西——事实证明，他们最喜欢的不是那些充斥着商业广告的模式化内容。用哈克的话说，他们正在收回他们的注意力，至少更加珍视自己的注意力了。

娱乐业的教训应该是显而易见的：人们想要什么，就给他们什么。如果他们想要非主流的内容，那就给他们非主流的内容。正如我们正在

重新思考大热门和大明星们的特殊地位一样，我们也开始意识到：在这个崭新的市场中，产品的性质变了，参与者的性质和动机也变了。

受人类天性的影响，我们习惯于以绝对化和极端化的方式看待事物，一个事物不是黑的就是白的，不是热门就是失败者。但这个世界当然是凌乱、多级、符合统计规律的。我们忘记了大多数产品都不会热销，因为我们在货架上看到的产品大多是热销的，至少强于无福登上货架的那些东西。但是，绝大多数产品的流行程度充其量都只是马马虎虎而已，从音乐到服装，几乎任何行业都是如此。大多数产品都通不过热门过滤器的检验，但它们仍能以某种方式存活下去。为什么？因为大热门经济学并不是唯一可行的经济学。大热门只是例外，不是规则，但我们能透过它们的光环看清整个行业。

举个例子，好莱坞经济学与网络视频经济学就不是一回事，麦当娜的经济期望与拍手叫好乐队的也不会一样。但当国会在迪斯尼公司的游说下将版权效力又延长了10年时，受益的只是曲线的头部。对迪斯尼有利的事情未必对整个美国有利。限制数字文件拷贝或视频传输技术的立法同样如此。长尾没有游说团，所以人听到的往往只是短头市场的呼声。

资源匮乏的假设让我们陷入了许多类似的思想陷阱，以下是其他几个例子：

?每个人都想成为大明星

?每个人都是为赚钱而参与的

?如果它不是大热门，它就是个失败者

?只有大成功才算成功

?“直转录视频”=糟糕

?“自我出版”=糟糕

?“独立”=“他们拿不到合同”

?业余=肤浅

?低销量=低质量

?如果它够好，它一定能流行

最后，还有人认为“太多选择”会让人晕头转向。这种观念太过常见也太过牵强，所以我们有必要用单独一章来谈一谈它。

《长尾理论》第三部分

长尾法则 怎样创造一个消费天堂？（1）

我们可以把创造一个繁荣长尾市场的秘诀归结为两句话：

1.提供所有产品。

2.帮我找到它。

第一条说起来容易做起来难。每一年，参加圣丹斯电影节的6000部影片里只有不到十几部能被选中发行，其余影片大多都不能在电影节之外合法地放映，因为它们的音乐版权问题还没有解决。电视网的库存电视节目大多也是如此：要想制作DVD或在网上播映，必须付出高昂的代价处理音乐使用权的问题。

类似的版权问题也让许多经典音乐和视频游戏无奈地尘封了。在我们想办法彻底、自动地在全行业范围内清除所有老作品的版权绊脚石之前，法律限制将始终是长尾市场最大的成长障碍。

第二条更容易实现。从协同过滤器到用户打分，聪明的集合器正在用推荐技术将需求推向长尾。这就是被动与主动的区别，也是大众品位与个人品位的区别。长尾企业真正把消费者看作有血有肉的人，有了它们的大规模定制化系统，消费者就不必再屈就于千篇一律的大众化产品。

对娱乐业来说，推荐系统是一种非常高效的营销方式，可以帮助小电影和不太主流的音乐找到自己的顾客群。对消费者来说，遵从一个好的建议意味着选择的简单化，这会鼓励探索，重新唤起对电影和音乐的热情，有可能创造一个远远大于从前的娱乐市场。（Netflix的用户平均每月租7张DVD，三倍于传统租赁店的顾客。）这种同步并行的文化带来了多样性的大发展，逆转了一个匮乏时代的均一化趋势，结束了热门产品的专制时代。

长尾法则 怎样创造一个消费天堂？（2）

现在你已经领略了长尾世界的全貌，我们可以总结一下成功长尾集合器的九大法则了：

降低成本

法则1：让存货集中或分散

西尔斯是这方面的先驱。它凭借大型集中化仓库在邮购业务上的优势实现了效率的第一次飞跃。今天，沃尔玛、Best

Buy、Target和其他许多零售商的网上平台正在利用它们的现有仓储网络开拓在线市场，它们的网上产品的种类远多于传统店面，因为相比把产品放在数百家商场的货架上，集中化仓储的效率要高得多。

为了在多样性上更上一层楼，亚马逊等公司已经向“虚拟存货”模式扩展——产品放在合作伙伴们的仓库中，但在亚马逊的网站上展示和出

售。今天，亚马逊的存货和产品分散在网络的各个角落，由数千个小商家分别持有，市集工程则是所有这些产品和存货的集合器。对亚马逊来说，成本等于零。

数字存货（想想iTunes）是成本最低的存货。我们已经看到了从塑料碟片到网上流量的转变对音乐业有什么样的影响；很快，同样的事情也将发生在电影、视频游戏和电视领域中。新闻已经告别了纸面时代，播客正在挑战广播台，再顺便说一句，说不定你就是在电脑屏幕上读这本书的。消灭原子或无线电广播频谱的限制是降低成本的有力方法，做到了这一点，新的小领域市场就会水到渠成地出现。

法则2：让顾客参与生产

“协同生产”缔造了eBay、维基百科、Craigslist和MySpace，也让Netflix拥有了数十万条影评。凭借自我服务模式，Google可以按每次点击5分钱的价格出售广告，Skype在两年半的时间里吸引了6

000万用户。两者都是用户参与热情的好例子：企业原本需要花钱雇人做的事，用户们却很高兴免费去做。这不是外包，这叫“众包”（crowdsourcing）。

众包的优势不仅在于经济效率；有时候，顾客们的作品更加出色。用户们的评论往往睿智深刻，妙语连珠，最重要的是，其他用户相信这些评论。加在一起，顾客们的时间和精力几乎是无穷无尽的，而且唯有协同生产有能力伴随长尾无限延伸。在自我服务的例子中，参与生产的人就是最关心生产的人，而且，他们也最了解自己的需求。

考虑小市场

法则3：一种传播途径并不适合所有人

有些顾客想去商店购物。有些顾客想在网上购物。有些顾客想先在网上研究一番，然后再去商店购物。有些顾客想先去商店逛上一圈，然后再去网上购物。有些人想马上就买，有些人可以等等看。有些人住在商店附近，其他人分散在四面八方。有些产品的需求是集中化的，其他产品的需求是分散化的。如果你只注意其中的一类顾客，你就有失去其他顾客的风险。

这听起来或许有点形而上学的味道，但最好的长尾市场确实是跨时空的。它们不会受制于任何地理障碍，也不会去猜测人们什么时候会需要什么样的产品。iTunes的优势主要在于丰富的品种和方便的下载方式，但全天候开放也是一个锦上添花之处。

今天，你可以通过电视网、视频点播、iTunes下载、DVD（或买或租）和TiVo季节通行证的途径得到《犯罪现场调查》，然后在等离子屏幕、索尼PSP或其他任何设备上欣赏它。公共广播节目同样如此，你可以用多种方法收听它们，有陆地广播（实时或延时）、卫星广播、网络点播、播客——如果你喜欢，还有e-mail传送的转录文件。要想接触到最大的潜在市场，多重传播渠道是唯一的方法。

法则4：一种产品并不适合所有人。

曾有那么一个时期，买音乐只有一种途径：CD唱片（CD单曲的销量实在太小，大多数艺术家都不屑制作单曲）。现在想想看网上有多少种选择：唱片、单首曲目、手机铃声、30秒免费样本、音乐视频、混音作品、其他某个人的混音样本、点播、下载等等，而且文件格式和取样频率也是多种多样。

乌玛尔?哈克把这称为“微块化”（microchunking）。渐渐地，分割和混合成了制胜策略：或者把一种内容分割成不同成分（“微块”），以便所有人都能用自己喜欢的方式消费它；或者把它与其他内容相混合，创造一种新的内容。报纸被分割成了一篇篇文章，更专项化的网站则

会链接这些文章，用来自多个源头的内容创造出一种往往更加主题化的新产品——博客就像DJ一样，可以把不同的新闻混合成新的信息。

我们已经在细分化的产品和品牌中看到了这种趋势——我们有十几种独特风味的十几种不同的意大利面调味汁。现在，这种趋势已经扩展到了一切事物上，既包括视频游戏的角色和等级（混合你自己的游戏），也包括每次只卖一道菜谱的食谱销售生意。每一个新组合都会利用不同的传播网络，接触到不同的顾客群。一种产品适合一种人，多种产品才适合多种人。

长尾法则 怎样创造一个消费天堂？（3）

法则5：一种价格并不适合所有人。

最容易理解的微观经济学原理之一就是价格弹性的力量。不同的人可能愿意接受不同的价格，原因多种多样，可能与他们的收入有关，也可能与他们的时间有关。但正如单一版本的产品往往能在传统市场上找到位置一样，单一价格也常常能找到位置，至少同一时间的单一价格能被人接受。但在一个空间无限的丰饶市场上，可变价格可能成为一个强大的工具，有助于产品价值和市场规模的最大化。

比如，eBay的交易有拍卖（价格一般较低，但麻烦更多，不确定性更大）和“现在就买”（价格较高）两种形式。就连为简化流程而坚持每曲0.99美元的iTunes也有变通余地，如果你购买的是某个专辑中的曲目，iTunes会给你更低的价格。Rhapsody甚至更加灵活，它已经尝试过0.79~0.49美元不等的曲目价格，而且它发现，把价格削减一半大约能让销量翻上两倍。

无论是音乐还是其他任何产品，只要边际生产和销售成本接近于零，可变价格就是自然而然的模式。最流行的产品可以卖更高的价格，不太流行的产品可以卖低价。为什么现在市场并非如此？因为唱片公司

通常会索要每曲0.70美元左右的固定批发价，主要是为了避免与CD产生“渠道冲突”，因为CD仍然是音乐业的主要收入来源。早晚有一天，唱片公司会醒悟，定价策略将变得更加灵活，允许零售商们用更低的价格把消费者引入长尾中。

摆脱控制

法则6：分享信息

这一边，看起来大同小异的产品堆满货架，让你无所适从；另一边，“按畅销度排名”的功能简明清晰，让你舒适无比。两者的区别在哪里？在于信息。在前一个例子中，商家知道什么产品最畅销，只是没有告诉它的顾客。在后一个例子中，顾客得到了这个信息。“按价格排名”、“按评论排名”、“按生产商分类”等等也是同样。这些数据已经存在了，问题只是怎样与顾客分享它们。更多的信息是好事，但前提是，信息提供方式必须有助于顾客的选择，而不是把选择过程弄得更加混乱。

同样，如果能转化成推荐信息，有关消费方式的信息可以成为强大的营销工具。从用户评论到详细规格，产品的翔实信息可以回答消费者的问题，避免他们在疑虑之下放弃一次消费。解释清楚推荐信息的来源能让系统赢得消费者的信任，帮助他们更好地使用系统。透明度可以建立信任，而且毫无成本。

法则7：考虑“和”，不要考虑“或”

匮乏时代的症状之一就是把市场当成一个零和游戏——也就是说，任何事情都是一种“这个或那个”的选择。或者发行这个版本，或者发行那个版本。或者选择这种颜色，或者选择那种颜色。对商场的货架或广播频道来说，这是很自然的：一个位置确实只能容纳一种产品。但在容量无限的市场中，供应全部的产品几乎永远是正确的策略。

产品选择存在一个问题：它需要区分优劣，而这个区分过程需要时间、资源和主观猜测。某个人可能根据某种标准判定一种产品应该强于另一种产品。从宏观层面上说，他们可能是对的，但这样的决策在微观层面上几乎总是错的。以DVD影片的“另类结局”现象为例。就算大多数人都最喜欢标准式的结局，总有某些人更喜欢另类的结局。现在，两种结局都可以看到了。也可以把这个原理扩展到DVD的其他选项，比如外语的选择，标准银幕和宽银幕的选择，甚至是符合不同评级（PG级，PG-13级，R级，未审查）的不同剪辑版本——每一个选择都有自己的顾客群，即使不像主流顾客群那样大。

DVD的充足容量为所有这些“额外”选择提供了空间，导演们完全可以用更丰富的内容去“浪费”容量，这样的内容，他们是不可能放到那些匮乏的传统媒体中的，比如电影院的银幕或老式的录像带。所有的网上数字市场也都是如此——随着价格的下降和存储量的上升，近乎免费地使用容量只是一个时间问题，不管你需要多么大的容量。存储量和传播渠道越丰富，你就越不需要斤斤计较地区分它们的使用方法。想比“或”的决策，“和”的决策要容易得多。